

ÅRSRAPPORT 2015

CESFO

Center for Entreprenørskab og
Småvirksomhedsforskning

AF

Per Vagn Freytag, Kim Klyver
og Poul Rind Christensen
(red.)

Om denne udgivelse fra Center for Entreprenørskab og Småvirksomhedsforskning

Center for Entreprenørskab og Småvirksomhedsforskning (CESFO) har siden 1995 eksisteret som forskningscenter ved Syddansk Universitet.

Forskningen bygger på et tæt samspil mellem forskere ved Syddansk Universitet, regionale erhvervs- og konsulent virksomheder og bevillingsgivere på den ene side og et internationalt forskningsnetværk på den anden side. CESFO ønsker således både at bidrage til en fortsat teoriudvikling og at spille en aktiv rolle som vidensressource i forhold til de små og mellemstore virksomheder i Danmark.

For at skabe dialog med et omkringliggende erhvervsliv og samfund udgiver CESFO hvert år en årsrapport. Formålet er at åbne et vindue mellem forskningsverdenen og de virksomheder, konsulenter og erhvervsfremmeaktører, som har en faglig interesse i at følge de nye udviklingstendenser på forskningsfronten. Rapporten vil således rumme en lang række korte artikler af formidlende karakter og er tænkt som en appetitvækker til centrets videnskabelige publikationer.

Den er opbygget i tre afsnit:

Afsnit et indeholder artikler omkring årets tema: Integreret Praksis baseret Læring.

Afsnit to rummer smagsprøver på anden igangværende forskning og afsnit tre viser grundlæggende statistikker om iværksættere og småvirksomheder i Danmark.

God læselyst!

Årsrapport 2015

© Center for Entreprenørskab og Småvirksomhedsforskning, CESFO
Syddansk Universitet, Kolding, 2015

Kopiering fra denne rapport må kun finde sted i overensstemmelse med aftale mellem Copy-Dan og Undervisningsministeriet

CESFO Rapportserie nr. XXVII

Redaktion

Per Vagn Freytag, Poul Rind Christensen og Kim Klyver
ISSN: 1600-8286 (CESFO Rapportserie)
ISBN 978-87-91070-18-1

Denne publikation kan også ses på internettet på adressen: www.sdu.dk/cesfo

Udgiver

Syddansk Universitet
Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse
Center for Entreprenørskab og Småvirksomhedsforskning, CESFO
Universitetsparken 1
DK-6000 Kolding
Tlf.: +45 6550 1402
Web: www.sdu.dk/cesfo

Layout og tryk

Print & Sign, Syddansk Universitet



CESFO
Center for Entreprenørskab og
Småvirksomhedsforskning

AF
Per Vagn Freytag,
Kim Klyver,
Poul Rind Christensen
(red.)

ÅRSRAPPORT 2015



Indholdsfortegnelse

Forord	7
Afsnit 1 – Årets tema: Integreret Praksis baseret Læring	
En bevidst forskningsstrategi skaber synergi mellem forskning, undervisning og vidensformidling <i>Jan Stentoft</i>	11
Forundringsfællesskaber – nye veje for samspillet mellem forskningen og erhvervslivet <i>Poul Rind Christensen & Jesper Piihl</i>	17
Kvalitet og relevans i uddannelser <i>Jesper Piihl</i>	24
Læringsrum for møder mellem teori og praksis <i>Kristin Balslev Munksgaard & Mads Bruun Ingstrup</i>	30
Camp metodens anvendelse i universitetsundervisningen: Fra ekstra-ordinær træning til ordinær studieaktivitet <i>Torben Bager, Lone Toftild & Jan Bendtsen</i>	36
Et erhvervsudviklingsprojekt som katalysator for forskning <i>Torben Bager, Kent Wickstrøm Jensen, Pia Schou Nielsen & Tue Avbæk Larsen</i>	41
ErhvervsPhD - Et Samarbejde mellem Erhvervsliv og Universiteterne <i>Jesper Kronborg Jensen</i>	47
Afsnit 2 – Aktuel forskning indenfor Entreprenørskab og Relationsledelse	
Forventningers betydning for dannelse af netværk: Opstarten af Danish Water Technology House i Singapore <i>Per Vagn Freytag & Mads Bruun Ingstrup</i>	52
Leverandørdreven innovation og udvidelsen af det innovative råderum <i>Poul Rind Christensen, Kristin Balslev Munksgaard, Anne Louise Bang, Winnie Astrup & Helene Thomsen</i>	57
Hvorfor mange ejerledede virksomheder forbliver små <i>Grethe Heldbjerg</i>	64
Masterhistorier og modhistorier hos design entreprenører <i>Birgitte Norlyk</i>	69
Den grafiske branche under forandring – nye udfordringer og muligheder <i>Per Vagn Freytag, Ann Højbjerg Clarke & Peter Nørgaard</i>	75
Produktion i Danmark <i>Teit Lüthje, Kent Wickstrøm Jensen & Mads Bruun Ingstrup</i>	81
Værdiskabelse gennem de tre bundlinjer i velfærdsinnovation: Det offentlige, borgerne og de private virksomheder <i>Majbritt Rostgaard Evald, Signe Pihl-Thingvad & Dorthe Brogård Kristensen</i>	86
Facilitering af tværfaglige relationer i offentlige innovationsprocesser <i>Ann Højbjerg Clarke & Trine Wildt Andersen</i>	93
Afsnit 3 – Statistik	
Små og Mellemstore Virksomheder i Tal: 2013 <i>Mette Søgaard Nielsen</i>	97
Forfatterliste	110





Forord

CESFO 1995 til 2015

Igennem de mere end 20 år som CESFO har eksisteret, har der været arbejdet på forskellige vis med en højere grad af integration mellem de 3 områder; forskning, undervisning og formidling. Småvirksomheds- og iværksætterforskning havde ikke tidligere samme opmærksomhed i samfundsdebatten som i disse år. Ikke desto mindre var der et behov for interaktion med forskningsverdenen allerede dengang. I mindre virksomheder er det ofte nemmere at identificere ressource- og kompetence-gaps end i større virksomheder, hvorfor det helt fra starten har været et udpræget ønske at styrke interaktionen mellem teori og praksis. Mange projekter, som er gennemført igennem årene sammen med mange mindre virksomheder, har således haft karakter af gensidig win-win, idet virksomhederne har efterspurgt viden, som kan anvendes til at udvikle virksomhederne med, og forskerne har efterspurgt data, som afspejler den "reelle praksis," og ikke beskrivelser, som er præget af "efterrationaliserings klare logik". På uddannelsessiden har ikke mindst HA-uddannelserne ved SDU rummet mange forskellige muligheder for at sætte teorier og modeller i spil og udfordre disses validitet og relevans. HA-ENIN uddannelsen i Kolding er et eksempel på en uddannelse, hvor læring om teori og praksis har gået hånd i hånd. HA-ENIN rummer i nogle år en fast tilknytning af en studerende og til en virksomhed og bidrager således til spredning af teorier og modeller i praksis og til teoretisk læring igennem praksis for den studerende. Tilsvarende har fokus på entreprenørskab skabt interesse for og indsigt i, at jobmulighederne ikke nødvendigvis er noget, som ligger og venter på den studerende, men i lige så høj grad kan være noget, som kan skabes af den studerende selv igennem opstart af egen virksomhed. Også her har forskningen bidraget til betydningen af at tro på sig selv som iværksætter og på, at det kan lykkes at starte op for sig selv.

Med til historien om CESFO hører også ansættelsen af professor Poul Rind Christensen i 1995 som tog initiativet til dannelsen af CESFO og som han frem til 2004 var leder af. Siden opstarten af CESFO har der hvert år været udgivet en Årsrapport med forskellige temaer. Også selvom organiseringen og funktionen af CESFO har skiftet over tiden er sigtet med årsrapporten forblevet det samme - mere bredt at formidle indsigt i den forskning som pågår i iværksætter og småvirksomhedsforskning.

2015	Integreret praksis baseret læring
2014	Småt er godt
2013	Design
2012	Facilitering
2011	Relationsledelse
2010	Innovation
2009	Klynger & regional erhvervsudvikling
2008	Iværksætter
2007	Virksomhedsudvikling
2005/6	Samspil på tværs af den offentlige og private sektor
2004/5	Teaching Entrepreneurship
2003/4	Vækst
2002/3	Nye Organisationsformer
2001/2	Entrepreneurship
2000/1	Små virksomheds internationalisering
1999/0	Organisationer i opbrud
1998/9	Generationsskifte i mindre ejerlede virksomheder
1997/8	Iværksætter
1996/7	Cesfo – dette år
1995/6	Smagsprøver på forskningsbidrag

Se i øvrigt www.sdu.dk/cesfo hvor en lang række af årsrapporterne kan downloades.

CESFO Årsrapport 2015

Praksis er omdrejningspunktet for erhvervsøkonomien. Uagtet om det drejer sig om grundforskning eller mere anvendelsesorienteret forskning, tager forskningen udgangspunkt i, hvordan praksis "er" eller "kunne være" med det formål at skabe ny erkendelse. Det gælder om at gøre en forskel igennem forståelse af praksis og igennem ændring af praksis. Møderne mellem forskningen og praksis udspiller sig på forskellig vis.

- Ofte er praksis eller den "empiriske virkelighed" blevet beskrevet som noget, *forskeren observerer på afstand* for så at kunne reflektere og teoretisere over efterfølgende.
- Tilsvarende er *praksis blevet trukket ind i undervisningen* igennem forskellige former for eksempler for at kunne anskueliggøre praksis i undervisningen.
- Og endelig er praksis blevet beskrevet som noget, man som forsker kan udlede "managerial implications" for eller "endnu bedre" som konsulent kan gå ud og foretage *udredningsopgaver for eller management consulting*!

En sådan opdeling af tilgangen til praksis rummer nogle styrker og svagheder, og er arv fra den Humboltske tradition. Fordelene kan for det første siges at være, at det er nemmere at afgøre, hvad





der er forskning, undervisning og udredning. For det andet kan man indenfor hver af områderne eller siloerne rendyrke sin egen forståelse og logik omkring, hvordan der "kan" og "skal" arbejdes med praksis. En svaghed er, at de tre områder let kommer til at stå som isolerede øer, hvor berøringen og læringspotentialer mellem de tre områder kun undtagelsesvis bliver realiseret. En anden svaghed er, at der fokuseres på praksis på en sådan måde, som den aktuelle forståelse og logik indenfor et givet paradigme tilsiger det! M.a.o. udvikles der indenfor hvert af de tre områder en egen forståelse af, hvad praksis er. Dette vanskeliggør arbejdet på tværs af de tre områder.

Imidlertid kan man godt have det udgangspunkt, at det er "en og samme virkelighed," man prøver at forstå og skabe viden om, og det er også dette, som er udgangspunktet for denne årbog. En integreret praksis-baseret læring handler om at anskueliggøre de læringsfordele, som en ophævelse af adskillelsen mellem de tre områder potentielt rummer. Dermed ikke sagt, at en integreret praksis-baseret forsknings-, undervisnings- og ændringsstrategi ikke rummer begrænsninger. Det gør den helt sikkert, men fokus er i denne årbog at vise nogle eksempler på, hvordan forskning, undervisning og "management consulting" med fordel kan lære af hinanden.

Mindre virksomheders behov for sparring og udvikling sætter også fokus på nogle af de svagheder, som den faglige opdeling rummer, ikke kun hvad angår undervisning og forskning, men også på opsplittningen i fagdiscipliner. Praksis er ikke opdelt i fagdiscipliner, men mange problemstillinger er ofte af tværfaglig karakter og kræver derfor også tværfaglige løsninger. Tværfaglighed er et område med forbedringspotentialer indenfor erhvervsøkonomien, men så sandelig også på tværs af samfundsvidenskab og andre videnskaber.

I tilknytning til CESFOs aktiviteter er der gradvis over en længere årrække vokset en bevidsthed op omkring, at undervisning, forskning og udredning/rådgivning kan befrugte hinanden, men samtidig også om hvordan dette kan finde sted. Årbogen rummer en række eksempler på, hvordan vi arbejder med integreret praksis-baseret læring.

Første del af CESFO årsrapporten rummer 7 artikler som på forskellig vis stiller skarpt på opdelingen og integrationsmulighederne mellem forskning, undervisning og formidling.

I første artikel af Jan Stentoft "*En bevidst forskningsstrategi skaber synergi mellem forskning,*

undervisning og vidensformidling" stilles der skarpt på den virkelighed som danske universiteter har befundet sig siden 2003, hvor driften er blevet præstationsafhængig og der lægges stor vægt på videnskabelig impact. Stentoft anfører imidlertid at der er andre måder at se på impact på end ved citationer i højt rankede tidsskrifter. Ifølge Stentoft handler det især om at være relevant i forhold til industrien og det øvrige samfund. I den anden artikel af Poul Rind Christensen og Jesper Pihl "*Forundringsfællesskaber – nye veje for samspillet mellem forskningen og erhvervslivet*" ses der på hvordan forskningen i højere grad kan være med til at udvikle praksis, og hvordan praksis kan udvikle konceptuel viden. I artiklen peges på tre forskellige modeller for hvordan der kan bygges bro mellem praktisk og teoretisk vidensudvikling. I den tredje artikel "*Kvalitet og relevans i uddannelser*" skrevet af Jesper Pihl, ses der på hvordan kvalitet og relevans kan forstås og hvad implikationerne heraf er. Hvordan der på forskelligvis kan skabes kvalitet og relevans i uddannelser anskueliggøres igennem tre grundmetaforer; det lukkede rør, akvarierøret og det perforerede rør. Kristin B. Munksgaard og Mads Bruun Ingstrup ser i den fjerde artikel "*Læringsrum for møder mellem teori og praksis*" på to undervisningsforløb for at anskueliggøre hvordan disse kan fungere som designede mødesteder for aktiverende undervisning. Under henvisning til Pihls perforerede rør peges der bl.a. på de udfordringer et sådant læringsrum udgør for underviserrollen på universiteterne.

Som den femte artikel ses der på camp metodens udvikling og udbredelse i "*Camp metodens anvendelse i universitetsundervisningen: Fra ekstraordinær træning til ordinær studieaktivitet*" skrevet af Torben Bager, Lone Toftild og Jan Bendtsen. Artiklen peger på nogle af de fordele som en camp rummer i form af at bringe ens egen faglighed i spil i forhold til andre fagligheder og i forhold til praksis. Camp metoden rummer dog også udfordringer i form af modstand fra undervisere og mere praktiske forhold såsom lokaler og studieordninger.

Torben Bager, Kent Wickstrøm Jensen, Pia Schou Nielsen og Tue Avbæk Larsen ser på hvordan der kan skabes en win-win situation i den sjette artikel "*Et erhvervsudviklingsprojekt som katalysator for forskning*". Vækst via Ledelse er et eksempel på erhvervsudviklingsprojekt som via en problem og induktiv præget tilgang har været med til at pege på nye ideer, stillet spørgsmålstejn ved indgroede forestillinger, givet værdi for feltets aktører mv. I den syvende og sidste artikel af Jesper Kronborg Jensen "*ErhvervsPhD - Et Samarbejde mellem*



Erhvervsliv og Universiteterne” gives der et indblik i hvordan ErhvervsPhD ordningen fungerer set med erhvervslivets, universitets og den studerende øjne. Samtidig fremkommer Kronborg Jensen også med anbefalinger til hvordan nogle af de udfordringer der kan være ved at gennemføre en Erhvervs-PhD kan mindskes eller helt elimineres.

Anden del af årsrapporten rummer eksempler på aktuelle forskningsprojekter. I forlængelse af første del af årsrapporten er der i slutningen af hver artikel i tabelform redegjort for, hvordan det forskningsprojekt, som artiklen handler om, på forskelligvis afspejler sig i forskningen, undervisningen og formidlingen.

I den første artikel af Per V. Freytag og Mads Bruun Ingstrup *”forventningers betydning for dannelse af netværk: opstarten af Danish Water Technology House i Singapore*” diskuteres betydningen af de forventninger som netværksdeltagerne har og hvordan disse spiller en rolle for en succesfuld opstart af netværket og handelshuset i Singapore. Deltagernes forskellige forventninger rummer således både en kimen til udvikling og succes, men også en risiko for trækasserier og manglende fremdrift. Poul Rind Christensen, Kristin B. Munksgaard, Anne Louise Bang, Winnie Astrup og Helene Thomsen drøfter i *”Leverandørdreven innovation og udvidelsen af det innovative råderum*” hvordan leverandører og kunder kan bidrage til udvidelsen af et fælles innovativt råderum. I artiklen peges bl.a. på betydningen af at afstemme egne forventninger og interesser med andres for at kunne udvikle det før omtalte råderum. Tredje artikel *”Hvorfor mange ejerledede virksomheder forbliver små*” peger Grethe Heldbjerg på, at der kan være flere årsager til at virksomheder ikke vokser. Der er således væsentlig forskel på virksomheder som ufrivilligt rammer loftet for vækst set i forhold til virksomheder der bevidst lægger låg på væksten. For at kunne forstå hvorfor nogle virksomheder lægger låg på væksten peger Heldbjerg på betydningen af økonomisk uafhængighed og ønsket om kontrol hos ejerlederen. Den fjerde artikel i afsnittet *”Masterhistorier og modhistorier hos design entreprenører*” af Birgitte Norlyk, giver en narrativ vinkel på den rolle som masterhistorien i forhold til modhistorien spiller. Masterhistorien antages at skabe mening og tilhørsforhold, men modhistorien spiller imidlertid også en vigtig rolle som reaktion mod masterhistorien. I sidste ende handler det også om hvem som har retten til at fortælle historien! En helt anden fortælling gives

i den femte artikel af Per V. Freytag, Ann Clarke og Peter Nørgaard *”Den grafiske branche under forandring – nye udfordringer og muligheder*”. I en branche hvor de trykte medier har en kraftig nedtur stiller spørgsmålet sig; lukke virksomheden eller forandre forretningsmodellen! Artiklen ser på nogle af de bestræbelser der udfoldes for at overleve i en digitaliseret tidsalder. Teit Lüthje, Kent Wickstrøm Jensen og Mads Bruun Ingstrup har i deres artikel *”Produktion i Danmark*” fat i spørgsmålet om hvorfor nogle virksomheder vælger at fastholde deres produktion i Danmark. En del af svaret synes at være betydningen af at fremstå som troværdige, at have kontrol samt at sikre kvalitet og design. Majbritt Rostgaard Evald, Signe Pihl-Thingvad og Dorthe Brogaard Kristensen tager fat i samspillet det offentlige, borgerne og private virksomheder i den syvende artikel *”Værdiskabelse gennem de tre bundlinjer i velfærdsinnovation: Det offentlige, borgerne og de private virksomheder*”. De tre bundlinjer handler om noget forskelligt for de tre aktører; kvalificerede løsninger for borgeren, adgang til brugere, viden og praksis for det offentlige og tilvejebringelse af teknologi og know-how for de private virksomheder. Opnåelse af det bedst muligheder resultater til fordel for alle parter rummer en række udfordringer hvor skabelse af tillid og åbenhed kan være noget af udfordringen. *”Facilitering af tværfaglige relationer i offentlige innovationsprocesser*” er den 8. og sidste artikel om aktuel forskning og er skrevet af Ann Clarke og Trine Wildt Andersen. Med udgangspunkt i en undersøgelse af hvordan Syddansk Sundhedsinnovation faciliterer og understøtter innovationsprocesser i det offentlige mellem tværfaglige aktører, diskuteres det i artiklen hvordan facilitatorrollen skal udfyldes, hvilken rolle fortællingen om forandringen spiller og betydningen af en vellykket indlejring i organisationen.

I det tredje og sidste afsnit af årsrapporten ser Mette Søgaard Nielsen på en række centrale nøgletal for fordelingen mellem store og små virksomheder, opstart, konkurser mv. Tallene peger på at nok var der optimisme i 2013, men der er endnu et stykke vej før dansk økonomi er vristet helt ud af finanskrisen.

God læselyst
Per V. Freytag,
Poul Rind Christensen
og Kim Klyver



En bevidst forskningsstrategi skaber synergi mellem forskning, undervisning og videnformidling

Abstract

At arbejde med forskning på de højere læreanstalter i Danmark har med universitetsloven fra 2003 mødt skærpede krav. Forskningsinstitutionerne skal i højere grad producere samfundsrelevant forskning; publicere i internationalt anerkendte tidsskrifter og søge eksterne midler til forskningsaktiviteter i konkurrence med andre forskningsmiljøer. Samtidig er der også studerende, som der skal leveres undervisning til med kvalitet. For at kunne honorere disse skærpede krav, kan det som forsker være nødvendigt med en bevidst forskningsstrategi, der tager højde for, at forskningsaktiviteter, undervisning og videnformidling opnår synergi. Denne artikel giver praktiske eksempler på, hvordan dette kan ske.

1. Introduktion

Universitetsloven fra 2003 førte til en række markante ændringer i den måde universiteter nu bliver organiseret og ledet på, og ikke mindst til nye krav til universitetsforskere og ansatte. Hovedpunkterne i denne lov er frihed under ansvar (universiteter er frie til at træffe beslutninger; institutter bliver økonomisk uafhængige); forskningsfrihed skal beskyttes, men samtidig skal universiteter forsyne samfundet med brugbare forskningsresultater; forskningsbaseret uddannelse på internationalt anerkendt niveau og universiteter skal spille en aktiv rolle i udveksling af viden og kompetencer med samfundet. Universiteternes interne selvstyre blev med denne lov afskaffet, og universitetets ledere skulle nu ansættes og ikke vælges af de ansatte. Siden da er universiteternes tildeling af økonomiske midler også gjort mere afhængige af taxametertilskud (STÅ-indtægter) samt af statslige forskningsmidler, der er afhængig af publikationer i anerkendte videnskabelige tidsskrifter. Vi har været gennem fusionsbølger i universitetsverdenen for at samle kræfterne på et antal færre universiteter, som så kunne få flere ressourcer. Danmark skal kunne måle sig med de bedste, når det gælder samspillet mellem videninstitutioner (Regeringen, 2003). Driften af universiteter er med andre ord blevet mere præstationsafhængig. Dette er specielt gældende for den stærke fokus mod publicering af forskningsresultater i de såkaldte bedste tidsskrifter. Samtidig ønskes der også, at samfundet får et større udbytte af skattekrone – *value for money*. Disse performance mål er dog ikke helt uden udfordringer, når vi samtidig også skal tænke på

relevans og kvalitet, som er to performancekriterier, der har og fortsat giver anledning til bred fortolkning. Hvis man anlægger et for snævert fokus på forskningskvalitet, via publicerede artikler i rankede tidsskrifter, så kan man løbe den risiko, at den forskning, der gennemføres på universiteterne, med tiden bliver mindre relevant for praksis. Har man derimod en bredere opfattelse af kvalitet, målt gennem forskellige former for *impact*, så vil man kunne forene mål om både kvalitet og samfundsmæssig nytte.

Denne artikel har til formål at give eksempler på resultater af en bevidst forskningsstrategi, der arbejder med en bred kvalitetsopfattelse og praktisk relevans for den konkrete forskning og dens samspil med undervisning og videnformidlingsaktiviteter. Dette sker med supply chain innovation som genstandsfelt.

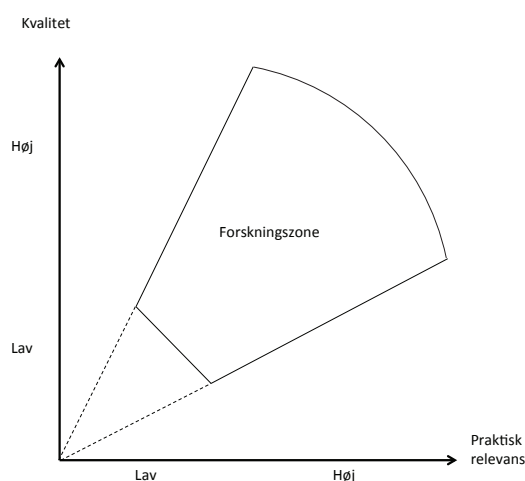
2. Forskningsmæssig kvalitet og relevans

I 2006 blev der udgivet et værktøj til en fælles reference for kvalitets- og relevansvurderingen af forskning, der indeholdte seks indikatorer: 1) publicering, 2) citationer, 3) eksterne forskningsbevillinger/-indtægter, 4) formaliseret internationalt samarbejde, 5) relevans for erhverv og 6) relevans for øvrige samfund (Danmarks Forskningspolitiske Råd, 2006). Publicering og citationer kan opfattes som kvalitetsindikatorer, mens relevans for erhverv og det øvrige samfund handler om relevansindikatorer, som deres navne også fortæller. Indenfor de seneste 10 år er der sket en markant stigning og interesse for rankede tidsskrifter. Der findes et stort antal forskellige rankinglister (Adler & Harzing, 2009). Udfordringen er, at der ikke er enighed om de enkelte tidsskrifters ranglisteplaceringer. Nogle tidsskrifter fremgår på én liste, men ikke på en anden. Nogle tidsskrifter er ranket A+ på én liste og C på en anden liste. Og nogle fagområder har få eller slet ingen tidsskrifter blandt dem, der er ranket bedst. Det er en udfordring, at alle videnskaber måles efter samme "metermål". Der er forskel mellem videnskabelige discipliner, som fx. hvad et videnskabeligt bidrag er, dets form og dets længde; brug af videnskabelig metode; tilgængelige tidsskrifter; praksis med medforfatterskab; grad af praksisorientering m.v. Denne ranking af tidsskrifter har både positive og negative sider, hvoraf styrken af disse i sidste ende afhænger af øjnene, der ser. Blandt positive elementer kan nævnes en styrket diskussion af, hvad der er god





kvalitet, og at der er opstået større konkurrence blandt de forskellige tidsskrifter. Men publiceringsfokusset har også skabt en række negative problemstillinger i det akademiske miljø (Davis, 2014). Der er set eksempler på, at redaktører af tidsskrifter har tvunget forskere til at citere deres journal (Wilhite & Fong, 2012); der er opstået citationskarteller blandt en gruppe af forskere (Franck, 1999), der er mere fokus på kvantitet fremfor kvalitet (Davis, 2014) og udvikling af relevant ledelseslitteratur kan blive nedprioriteret, fordi forskere, der søger at publicere i toptidsskrifter, tenderer til at skræddersy deres valg af emne, metode og teorier, så de opfylder en bestemt ”smag” blandt tidsskriftets gatekeepers (Bennis & O’Toole, 2005). Som en respondent udtalte det i en undersøgelse blandt europæiske forskere omkring denne publiceringstrend, ”så har denne fokus på publicering i (ofte amerikanske) tidsskrifter en negativ effekt i form af standardisering af forskningen med hensyn til spørgsmål og metoder. Variation er faldende; ligeså er substansen og kreativiteten” (Arlbjørn et al., 2008, p. 120).



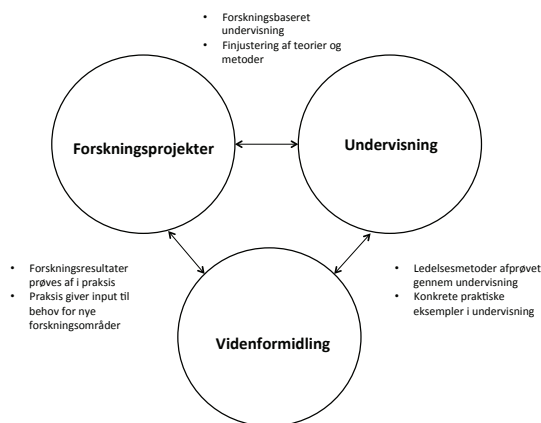
Figur 1. Evaluering af forskning med afsæt i kvalitet og praktisk relevans

Som det fremgår af figur 1 indeles evalueringen af forskningsindsatsen i kvalitets- og praktisk relevans dimensioner. Forskningsmæssig kvalitet er ikke en entydig størrelse. Den kan måles på flere måder. En måde er at lade diverse rankings af internationale tidsskrifter tale, selvom der er store

forskellige i placeringer af de samme tidsskrifter på tværs af de forskellige rankings. Denne form for kvalitetsmåling knytter sig til, hvor resultaterne af forskningsindsatsen er formidlet. Der er dog ikke nødvendigvis en sammenhæng mellem et tidsskrifts ranking og kvalitet. En anden måde at vurdere kvalitet på, er derfor at se på hele processen med forskningsarbejdet (teoretisk positionering; stringent videnskabelig metode og grundig dataanalyse). Denne måde, at opgøre kvalitet på, er bredere end blot bidrag til rankede tidsskrifter. Den gør det muligt at forstå kvalitet i andre former for videnformidling såsom bidrag til bøger, rapporter og fagtidsskrifter.

Med den anden dimension ”praktisk relevans” menes, at det, der forskes i, har en praktisk aftagergruppe – at det rent faktisk er anvendeligt. Det er således ikke nok, at man kan fordybe sig i litteraturen og identificere et eller flere forskningsgab, hvis denne litteratur cirkler rundt omkring de samme referencer, der aldrig er blevet foldet ud i virkeligheden.

I figur 1 er der også optegnet en forskningsmæssig zone, som et eksempel på at tydeliggøre, hvilket rum, man som forsker, ønsker at bevæge sig i. Ikke alt forskning kan have den samme kvalitet og den samme praktiske relevans. Det kan variere. Specielt kvalitetsdimensionen i form af impact kan indtræffe selv længe efter den specifikke forskningsindsats er gennemført. Det er naturligvis et personligt valg, hvad ens videnskabelige ambitioner skal være, og hvordan man vil placere sig i figur 1 og de øvrige tidligere omtalte kvalitets- og relevansindikatorer. Og det handler ikke alene om publicering. Universiteternes rolle i samfundet er heldigvis løbende til debat og under udvikling. Det samme er de kompetenceområder, forskere bør kunne beherske for at kunne modsvare fremtidens udfordringer. Nogle interessante kompetenceområder forskere fremover bør besidde, både i deres samarbejde med andre og i deres interaktion med samfundet, har Vitae (2015) inddelt i fire domæner: 1) Viden og intellektuelle færdigheder, 2) personlig effektivitet, 3) forskningsledelse og organisering og 4) engagement, indflydelse og impact.



Figur 2: Samspil mellem forskningsprojekter, undervisning og ledelsesrådgivning

Figur 2 søger at vise, hvorledes der kan opnås synergi mellem forskningsprojekter, undervisning og videnformidling. Der er ikke noget fast startpunkt. Interaktionen med industrien og det øvrige samfund kan give input på praktiske problemer, som der ikke er teoretiske svar på. Det kan være startskuddet til et nyt forskningsprojekt. Interaktionen med industrien gør også, at der opnås indsigt i, hvilke udfordringer, der arbejdes med og hvilke færdigheder, der efterspørges. Dette er vigtige input til planlægning af fag til studerende for at sikre faglig relevans af de emner, de skal igennem. Synergien i figur 2 stiller krav til, at man som forsker interagerer med industrien og det øvrige samfund. Hvordan skal man ellers vide, hvad der er relevant? Det betyder også, at hvis man som forsker ønsker at levere forskningsbidrag i denne retning, så er det nødvendigt at træne den skriftlige og mundtlige kommunikation til denne målgruppe.

2. Forskning i supply chain innovation

2.1 Baggrund

Interessen for supply chain innovation er vakt gennem tidligere erhvervserfaring og gennem studier af praksis med en amerikansk supply chain innovation pris. Erhvervserfaring er opnået ved at gennemføre innovationsprojekter i forsyningskæder. Det har omhandlet supply chain integration hos Gumlink A/S (se Arlbjørn et al., 2007) og styring af usikkerhed i et supply chain re-engineering projekt hos LEGO Company (se Arlbjørn et al., 2006; Wong & Arlbjørn, 2008). Den amerikan-

ske supply chain organisation *Council of Supply Chain Management Professionals* har siden 2005 årligt tildelt en virksomhed en pris for den bedste supply chain innovation baseret på et antal årlige nomineringer. Arlbjørn et al. (2011) har analyseret 36 nomineringer til denne pris i tidsrummet 2005 til 2009 og har på den baggrund udviklet en begrebsramme for supply chain innovation samt foreslået en konkret definition af supply chain innovation. Sideløbende med dette arbejde er der opnået støtte fra Industriens Fond til et projekt, som havde til formål at undersøge, hvorledes danske virksomheder arbejder med supply chain innovation, samt at kvalificere begrebsrammen for supply chain innovation. Der blev først gennemført fire case studier, som er publiceret i Munksgaard et al. (2014). Herefter er der gennemført en spørgeskemaundersøgelse, der er afrapporteret i Arlbjørn et al. (2013). Sidste del af forskningsprojektet har udviklet en række praktiske værktøjer ifbm. supply chain innovation (Stentoft & Thoms, 2014). Resultaterne af det første arbejde med supply chain innovation udgør nu grundfundamentet i et strategisk forskningsprogram omkring supply chain innovation i havvindmøllers forsyningskæder (se www.recoe.dk).

2.2 Begrebsramme

Den udviklede begrebsramme til forståelse af supply chain innovation består af tre komponenter: 1) supply chain forretningsprocesser, 2) supply chain netværksstruktur og 3) supply chain teknologi. *Supply chain forretningsprocesser* er et struktureret sæt af aktiviteter, der giver et målbart output. Forretningsprocesser går på tværs af de traditionelle funktionelle "siloe" i en virksomhed, som fx salg, lager, produktion og indkøb. Med *supply chain teknologi* menes it-teknologier relateret til ledelse af materialer og information i virksomheder og på tværs af partnere i supply chains (fx Global Positioning Systems (GPS), droner og *disruptive technologies* som 3D print og *cloud computing*). Innovationen vedrører ikke teknologien i sig selv, men dens (nye) anvendelse i en supply chain kontekst. *Netværksstrukturen* i en supply chain vedrører både dybden og bredden af upstream og downstream relationer. En supply chain er et forretningssystem med mange facetter, som ofte inkluderer mange partnere, der samarbejder for at levere værdi til slutkunden. Det er mellem disse vertikale og horisontale partnere, at innovationer opstår.





3. Undervisning i supply chain innovation

Forskningen i supply chain innovation har ført til udvikling af et nyt valgfag i supply chain innovation på HD studiet i supply chain management i Kolding. Der er således tale om forskningsbaseret undervisning, hvorved der forstås, at der i undervisningssituationer inddrages egne eller kollegers (interne og eksterne) forskningsresultater til at supplere traditionel teori med eller som selvstændigt emne. Forskningsbaseret undervisning trækker på det at udføre forskning med de kritiske elementer. Stoffet problematiseres. Der åbnes op for nye vinkler. Man kan prøve ting af med de studerende. Det stiller krav til de studerende, at de agerer som studerende, og at de selvstændigt skaber egne holdninger. Det kræver også mod hos forskeren.

Undervisningsforløb i supply chain innovation har givet anledning til, at teorier og metoder er blevet justeret til. De studerende har fx afprøvet konkrete supply chain innovation værktøjer (Stentoft & Thoms, 2014) gennem undervisningsforløbet. De konkrete supply chain værktøjer er suppleret med to videoer af supply chain innovationsprojekter fra praksis. Både videoer og værktøjerne er at finde på www.recoe.dk/publications. Forskningsresultaterne i supply chain innovation har endvidere dannet grundlag for en Master Class hos Dansk Indkøbs- og Logistik Forum (www.dilf.dk) i efteråret 2015 samt et etårig kompetenceudviklingsforløb i supply chain innovation for praktikere udbudt af Syddansk Universitet med start foråret 2015.

4. Videnformidling

Den tredje komponent i figur 2 handler om videnformidling. Den gennemførte forskning i supply chain innovation er blevet formidlet ud fra en differentieret strategi. Artikler om supply chain innovation er blevet publiceret i akademiske tidsskrifter (fx Arlbjørn et al., 2011; Arlbjørn & Paulraj (2013); Jensen et al. (2013); Munksgaard et al. (2014)). Flere er på vej i den akademiske pipeline. Men det er ikke den eneste publiceringskanal. Der er også sket publicering i praktiske håndbøger som Børsen Ledelse (fx Munksgaard & Arlbjørn, 2011), bidrag til bøger (fx Stentoft, 2015a), bidrag til fagblade (Arlbjørn & Mikkelsen, 2012; Arlbjørn et al., 2013) og dagblade (fx Stentoft, 2014; 2015b). Ligeledes er der sket videnformidling gennem to halvdagskonferencer i efteråret 2015 for praktikere med teamet

”Supply chain innovation” i samarbejde med Børsen Ledelse, Dansk Industri og Business Kolding. Sammenfattende er det budskabet, at man bør tænke på det praktiske publikum til ens forskning og løbende træne i formidling til målgruppen. I flere forskningsorganer er det således direkte et krav, at man kan formulere sig i let forståeligt sprog, som det er tilfældet ved ErhvervsPhD-ansøgninger. Der er således andre former for impact end citeringer i internationale videnskabelige artikler. Der er også tale om praktisk impact fx i form af indlæg på konferencer for praktikere, kommunikation gennem fagbladeartikler og deltagelse i TV- og radioprogrammer.

5. Konklusion

Denne artikel har haft til formål at beskrive, hvorledes forskning, undervisning og videnformidling kan forenes gennem bevidste valg. Det er tre centrale områder i en forskers arbejdstid. De kan tænkes sammen, så der opstår synergi mellem områderne i stedet for at skulle gennemføres selvstændigt og sporadisk. Forskning i supply chain innovation er her inddraget som ét eksempel på, hvorledes de tre områder har befrugtet hinanden. Ideen til supply chain innovation tog sit afsæt i fænomenet i den praktiske verden, som der efterfølgende er teoretiseret over. Der er udviklet et nyt fag i supply chain innovation og interaktionsprocessen med studerende og industrien har givet input til nye forskningsprojekter, justeringer af teori og værktøjer og nye kursusforløb. Hvis universitetets rolle også i fremtiden er at bidrage med ny viden, der er relevant for industrien og det øvrige samfund, er det vigtigt med en bred opfattelse af forskningskvalitet. Der er andre former for videnskabelig impact gennem citationer i højt rankede tidsskrifter. Hvis man alene jagter sådanne mål, er det tvivlsomt, om der kan opnås synergi mellem forskning, undervisning og videnformidling som beskrevet i denne artikel.

Referencer

Adler, N.J. & Harzing, A-W. (2009), “When knowledge wins: Transcending the sense and nonsense of academic rankings”, *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 8, No. 1, pp. 72–95.

Arlbjørn, J.S. & Mikkelsen, O.S. (2012), “Omkostningsfokuseret supply chain innovation”, *Dilf-Orientering*, Vol. 49, No. 4, pp. 22-26.



- Arlbjørn, J.S., Mikkelsen, O.S., Munksgaard, K.B., Schlichter, J. & Paulraj, A. (2013) Konkurrencekraft gennem supply chain innovation, Industriens Fond, København K.
- Arlbjørn, J.S., de Haas, H. & Munksgaard, K.B. (2011), "Exploring supply chain innovation", *Logistics Research*, Vol. 3, No. 1, pp. 3-18.
- Arlbjørn, J.S. & Paulraj, A. (2013), "Special topic forum on innovations in business networks from a supply chain perspective: Current status and opportunities for future research", *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 49, No. 4, pp. 3-11.
- Arlbjørn, J.S., Freytag, P.V. & Damgaard, T. (2008), "The beauty of measurements", *European Business Review*, Vol. 20, No. 2, pp. 112-127.
- Arlbjørn, J.S., Wong, C.Y. & Seerup, S. (2007), "Achieving competitiveness through supply chain Integration", *International Journal of Integrated Supply Management*, Vol. 3, No. 1, pp. 4-24.
- Arlbjørn, J.S., de Haas, H., Caspersen, R., Johansen, J. & Nørmølle, J. (2006), "Improved change readiness through supply chain competency development", *Industrial & Commercial Training*, Vol. 38, No. 3, pp. 128-136.
- Bennis, W. & O'Toole, J. (2005), "How business schools lost their way", *Harvard Business Review*, Vol. 83, No. 5, pp. 96-106.
- Danmarks Forskningspolitiske Råd (2006), Et værktøj til vurdering af forskningens kvalitet og relevans, Forsknings- og Innovationsstyrelsen, 1260 København K.
- Davis, G.F. (2014), "Editorial essay: Why do we still have journals?", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 59, No. 2, pp. 193-201.
- Franck, G. (1999), "Scientific communication--a vanity fair?", *Science*, Vol. 286, No. 5437, pp. 53-55.
- Munksgaard, K.B. & Arlbjørn, J.S. (2011), "Supply chain innovation", i: *Supply Chain Innovation*, Børsen Ledeshåndbøger.
- Munksgaard, K.B., Stentoft, J. & Paulraj, A. (2014), "Value based supply chain innovation", *Operations Management Research*, Vol. 7, No. 3, pp. 50-62.
- Jensen, J.K., Munksgaard, K.B. & Arlbjørn, J.S. (2013), "Chasing value offerings through green supply chain innovation", *European Business Review*, Vol. 25, No. 2, pp. 124-146.
- Regeringen (2003), Nye veje mellem forskning og erhverv – fra tanke til faktura <http://ufm.dk/publikationer/2003/filer-2003/nye-veje-mellem-forskning-og-erhverv-fra-tanke-til-faktura.pdf> (tilgået 14. juli, 2015).
- Stentoft, J. (2015a), "Konkurrenceevne gennem supply chain innovation", i: Wæhrens, B.V. (red.). (2015), *Supply chain udvikling for den reflekterende praktiker*, Aalborg Universitetsforlag, Aalborg, pp. 167-187.
- Stentoft, J. (2015b), "Eksekver din virksomheds potentiale via supply chain innovation", i: *Supply Chain Management – i samarbejde med DILF og Microsoft Dynamics*, Partner Publishing distribueret med Berlingske, p. 10.
- Stentoft, J. (2014), "Kundedrevet supply chain innovation", *Børsen*, 26. august.
- Stentoft, J. & Thoms, L. (2014), *Konkurrencekraft gennem supply chain innovation: Værktøjer*, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet (www.recoe.dk/publications)
- Wilhite, A.W. & Fong, E.A. (2012), "Coercive citation in academic publishing", *Science*, Vol. 335, No. 6068, pp. 542-543.
- Wong, C.Y. & Arlbjørn, J.S. (2008), "Managing uncertainty in a supply chain reengineering project towards agility", *International Journal of Agile Systems and Management*, Vol. 3, Nos. 3/4, pp. 282-305.



Forundringsfællesskaber – nye veje for samspillet mellem forskning og erhvervs-livet

Indledning

Denne artikel er skrevet under indtryk af det opbrud i de nedarvede universitetsidealer, som finder sted i disse år. Flere ser på dette opbrud i et overordnet institutionelt perspektiv og peger på universiteternes nye rolle i et samfund præget af vidensspredning. I forlængelse heraf har andre peget på ledelses- og organisationsforskningens manglende bidrag til udviklingen af praksis.

I dette opbrud er universiteternes rolle for vidensudvikling kommet i et krydspres. På den ene side forpligtelsen til at generere unik viden med international forskningshøjde. På den anden side forpligtelsen til at styrke samspillet med praksis for at styrke det innovative samfund. De to spor ses ofte som nærmest uforenelige, men er de det?

For at belyse dette spørgsmål, tager dette bidrag fat et andet sted, nemlig i et mikroperspektiv på samarbejdet mellem forskere og praktikere omkring fælles vidensudviklingen og forskningsprocessens betydning for relevans.

Temaet for indlægget er den relevans samarbejdet mellem forskere og praktikere har for de virksomheder, iværksættere, ledere, medarbejdere osv., som er genstand for vores forskning. Spørgsmålet er, hvordan kan man styrke forskningens relevans for de interessenter, der er genstand for forskningen. Spørgsmålet er også, hvordan samspillet med interessenter fra praksis kan bidrage til at skærpe og løfte forskningens bidrag til læring og skabe grundlag for nyskabende forskningsbidrag. Indlægget diskuterer tre former for fællesskaber mellem forskning og praksis: Forankrings-, forandrings- og forundringsfællesskaber.

Forskellige vidensinteresser

Universiteterne er ikke de eneste domæner for skabelsen af ny viden. Praktikere og konsulenter bearbejder problemer, anomalier og spændingsfelter, som giver nye indsigter og viden gennem deres praktiske arbejde. Der kan derfor være grund til at skelne mellem forskellige vidensformer og forskellige måder at producere ny viden på. Her følger en kort, summarisk omtale af to former, som er centrale for at belyse samspillet i de afsnit som følger.

Analytisk viden

Den forskningsbaserede vidensudvikling betegnes ofte som analytisk, systematisk, reguleret af eksplicitte normer, regler og konventioner samt

gennemsigthed i såvel fremgangsmåde som resultater. Den generiske karakter af viden ses som et særskilt træk.

Weick (1989) taler om 'main stream' teori, som: "et ordnet sæt af antagelser om en generisk adfærd eller struktur, som antages at være holdbar hen over et signifikant bredt felt af specifikke tilfælde" (op. Cit. Side 517). Weick, der har en kritisk distance til 'main stream' tilgangen til forskningen indenfor ledelse og organisations-teorien, omtaler forskningen som en disciplineret forestillingsevne. Af hvad, kunne man spørge. Svaret er noget i retning af, at virkeligheden fremtræder for forskeren, såvel som alle andre, som repræsentationer. Det er ikke selve virkeligheden vi ser, men repræsentationer af den, mener Weick. Disse repræsentationer præges af, at de er kontekstspecifikke og komplekse fænomener præget af forskerens bundne rationalitet. Det udfordrer samfundsforskningens evne til at producere generisk viden og validere den.

Praksisbaseret viden

Den praksisbaserede vidensudvikling har været genstand for adskillelige bidrag, som søger at sætte den på formel. Fx ser Wenger (1998) praksisfællesskabet, som et vigtigt omdrejningspunkt for en praksisbaserede vidensudvikling. Schön (1983) og andre har været optaget af, hvorledes refleksioner over egen praksis og praksis i samarbejdet med andre, har ledt til erfaringsbaseret vidensudvikling og ekspertise.

I modsætning til karakteristikken af den forskningsbaserede viden, fremhæves ofte, at den praksisbaserede vidensudvikling er intuitiv, kontekstspecifik, reguleret af ofte uskrevne faglige professionsnormer, som resulterer i tavs viden. Det er dog en karakteristik med modifikationer.

Som antydning er formålet med den videnskabelige vidensudvikling at udtrække hvordan konkrete tilfælde kan bidrage til en bredere, mere generel forståelse af handlingsmønstre, processer eller hvordan strukturer fødes, virker eller kan fortolkes, medens den praktiske viden snarere har til formål, at opnå viden om hvorledes problemer i en konkret kontekst og situation tager sig ud og kan løses. Det er nærliggende at se de to ses som komplementære vidensfelter, der kan inspirere og berige hinanden (Van de Ven, 2007).

Etablerede veje til at bygge bro

Diskussionerne om vidensudvikling i samspillet





mellem akademisk og praktisk viden er omfattende. Den rækker lige fra den traditionelle tilgang, hvor forskerne formidler viden til praksis (Tech-trans modellen), over mere praksisinvolverende tilgange, som har til formål at berige forskningen med indsigter fra praksis og den kontekst praksis udfolder sig i (Way-finding modellen), til tilgange, hvor søgen efter ny 'forudsigende' eller banebrydende viden samskabes ved at sætte viden fra forskning og praksis aktivt i spil med hinanden (co-creation modellen).

Tech-transmodellen og forankringsfællesskaber

Tech-trans tilgangen hviler på en tradition for at anskue gabet mellem teori og praksis som et videns-overførselsproblem, hvor viden fra forskningen kan formidles til og bidrage til udviklingen af viden i relevante praksisfællesskaber eller professionsdomæner. Derfor ses vidensspredning som et spørgsmål om at oversætte og formidle videnskabelig viden i en form, som er til nytte for udvikling af praksis og som praksis kan absorbere.

Denne vidensoverførsel kan henføres til traditionsbundne antagelser om, at den praktiske viden i et professionsdomæne helt eller delvist kan afledes fra forskningsbaseret viden. For praktikere er problemet, at den generiske viden ofte er vanskelig at løfte ind i den konkrete kontekst virksomhederne (eller andre) befinder sig i.

Styrken ved modellen er enkeltheden. Det, at den analytiske viden fra forskningen sammenfattes i løsnings- eller implementeringsorienterede koncepter, som forskerne kan skyde fra sig og formidle til praksis. Der igennem skabes forankringsfællesskaber af kortere eller længere varighed - afhængig af formidlingsopgavens kompleksitet samt antallet af interessenter og forskere - hvor opgaven er at forankre den analytiske viden i konkrete kontekster.

Et grundlæggende problem med modellen er, at den ikke involverer de interessenter fra

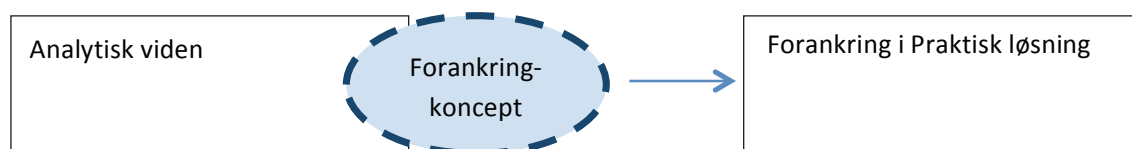
praksis som adresseres, hverken i analysen af karakteren af problemkredsen eller i konteksten, som løsningskonceptet skal implementeres i. Det kan resultere i at forskningen stiller de forkerte spørgsmål og dermed frembringer en analytisk viden der ikke kan forankres i relevant praktisk problemløsning. Som Petigrew, Woodman og Cameron (2001) anfører: *"det kræver et dybere engagement mellem forskere og praktikere fx gennem eksperimentering"* (citauddrag fra Op. Cit. side 710, forfatternes oversættelse).

Der er en lang tradition for formidling af forankrings-koncepter til virksomheder og andre organisationer – ikke mindst indenfor samfundsvidenskaberne. Det sker ikke mindst gennem formidlende publikationer. Eksemplerne er legio, men nogle af de mest udbredte eksempler på forankrings-koncepter, som bringes til torvs er: Lean Management; Five-Force: SWOT; Process Re-engineering; Balanced Score Card; Change Management, osv. Man kan tale om vidensoverførsel på distancen.

Konsulent- og rådgivningssystemet virker ofte som et konceptudviklende mellemlid mellem forskernes analytiske viden og virksomhedernes praktiske viden og behov for fornyelse. Der er imidlertid mange andre former for formidling og forankringsfællesskaber, som er mere direkte, omfattende og forpligtende for deltagerne. Det gælder fx universiteterne Tech-trans enheder, som typisk arbejder som kommercielle enheder for universiteterne:

"Tech trans-enheder spiller en vigtig rolle i at understøtte teknologioverførsel ved bl.a. at hjælpe institutioner med at systematisere og opbygge gode vaner omkring beskyttelse af rettigheder til opfindelser. Tech trans-funktionen bidrager også til at udvikle gode principper for indgåelse af kontrakter og overførsel af immaterielle rettigheder til erhvervslivet. Men egentlig teknologioverførsel opnår vi kun, når forskere er gode til at snakke med vidensarbejdere i virksomheder, for der er behov for en

Forankringsfællesskab



dyb, videnskabelig forståelse for at kunne formidle indsigter og opfindelser fra universiteter”

(Lene Lange, prodekan, Aalborg Universitet, i: ”Fra forskning til faktura- hvad kan vi lære af ti års forsøg på at tjene penge på forskning?” Bilagsrapport, side 3. DEA, Kbh. 2013. Forfatterens fremhævning)

Way-finding modellen og forandringsfællesskaber
Way-finding tilgangen markerer en overgang til et aktivt, engagerende fællesskab mellem forskere og praktikere. Udgangspunktet i denne model er løsningen af et praktisk problem, som virksomhederne peger på og undersøger på forskellig vis i et samarbejde med forskerne. Samarbejdet er centreret omkring det videnssamarbejde, der kræves for at finde en løsning, der kan lede til en forandring for de involverede interessenter. Det er ofte, men ikke altid, praktikerne, virksomheder og konsulenter, som peger på og afgrænser det felt, hvor løsningen skal findes. Forskerne forholder sig om praksis. Der sker med andre ord en overførsel af viden fra praksis om problemets og konteksten karakter og modsat en berigelse med analytisk viden fra forskningen. I denne proces skabes et *forandringsfællesskab*. Gennem dette fællesskab får forskerne en indsigt i en konkret kontekst, som de fx kan anvende som case til udvikling eller validering af mere bredt funderet analytisk viden. Interessenterne fra praksis får på deres side tilført viden, som tager udgangspunkt i det sete problem og virksomhedernes kontekst.

Set fra interessenterens perspektiv fra praksis, er styrken at de, gennem samarbejdet med forskerne, kan udvikle nye løsninger.

Set fra forskningsfællesskabet perspektiv, kan det løsningsorienterede samarbejde med interessenter fra praksis bidrage med et ’reality check’ af deres analytiske viden. Det kan give anledning til ændrede forståelser og dermed bidrage til videns-

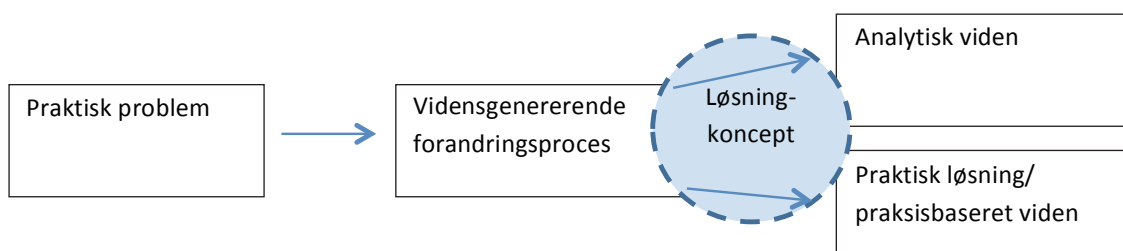
udviklingen. Traditionelt er forskerne grundlæggende interesseret i anomalier og afvigelser i en given praksiskontekst. Derfor kan forandringsfællesskabet give forskerne en uddybet forståelse for, hvorfor givne processer og samspil går godt eller dårligt og under hvilke betingelser.

Opbygningen af forandringsfællesskaber mellem forskere og interessenter fra praksis er blevet udbredt og medvirker til at bringe forskningen ud af det ’Elfenbenstårns’-image, som der er så vedholdende en tradition for at tale om.

Ulempen ved det løsningsorienterede fællesskab veksler, men er generelt nok mindst ved forholdsvis enkle problemstillinger, hvor problemets karakter synes givet for alle involverede. Svagheden er givetvis størst, når der er tale om komplekse, om sig gribende problemer, som de enkelte interessenter ser meget forskelligt på. Alt så tilfælde hvor problemets løsning hænger nøje sammen med udforskning og konsensus om hvad der er problemets karakter. Jo flere interessenter og jo mere forskellige synsvinkler og perspektiver de har, jo mere tåget bliver farvandet, der skal navigeres i. Problemets ’sande’ karakter viser sig da ofte i takt med at løsningerne implementeres. Det er der mange eksempler på ved udvikling og implementeringen af store projekter og systemer både i den private og den offentlige sektor.

Et berømt eksempel er de såkaldte Hawthorne eksperimenter, som havde til formål at finde en løsning på hvilke ændringer i arbejdsmiljøet ved samlebandene i Western Electric, som ville lede til en bedre produktivitet. Der blev ændret på belysning, temperatur, hvilepauser o.m.a. Forsøget var en succes. Ændringer i arbejdsmiljøet førte til øget produktivitet. Det viste sig dog, at en ændring tilbage til det gamle også løftede produktiviteten. Det blev efterfølgende påvist, at løsningen lå i, at ledelsen viste interesse for arbejdernes behov.

Forandringsfællesskab





Forsøgets resultater er kendt som ”Hawthorne-effekten” og førte til en ny forskningsretning, som kendes under betegnelsen Human Relations skolen. Det peges på, at forandringsorienterede fællesskaber kan lede til resultater, som senere fører til forundringsfællesskaber.

Co-creation modellen og forundringsfællesskaber

Flyvbjerg (2011) peger på, at *”de sociale videnskaber har ikke været succesfulde i deres stræben på at producere generisk, kontekst-uafhængig teori og har således i sidste instans ikke andet at byde på end konkret, kontekstafhængig viden”* (Op. Cit., side 303 - vores oversættelse).

Co-creation tilgangen bygger på, at deltagerne (forskerne og de involverede interessenter) har forskellige erfaringer, viden og forudsætninger knyttet til projektet og erkender, at det er vigtigt at inddrage disse erfaringer. I co-creation anerkendes, at konteksten og aktørernes indsigter er vigtige kilder til viden, men det anerkendes også, at de er præget af, at den begrænsede rationalitet spiller en konstruktiv rolle for vidensudviklingen.

De to vidensfelter er lejret i hver deres fællesskab, som har en tendens til at slutte ring om deres egne faglige domæne af partiel viden. De opsøger ikke andre faglige fællesskaber for at berige med alternativ viden (Van de Ven, 2007). Ved at bringe analytisk viden og praktiske erfaringer i spil med hinanden, sættes flere vinkler på det problemfelt, der er genstand for forskningen, ligesom det løsningsrum, der arbejdes i, udvides i processen.

Det betyder, at en omhyggelig integration af forskellige synsvinkler og perspektiver giver en rigere repræsentation af det spørgsmål, som undersøges, end det forskerne alene kan skabe.

I co-creation involverer forskeren sig i praksis og giver tid og plads til en fælles forundrings-

proces, som er afgørende for at skabe en fælles forståelse af problemets kalejdoskopiske karakter. Det, som kendetegner vidensudviklingen i sådan et forundringsfællesskab minder om ’design-tænkning’ i den forstand, at for eksempel markeds- og organisationsanalyser, scenarier o.l. erstattes af eller suppleres med et skabende nærvær. Der næres gennem samtaler, eksperimenter, prototyping og inddrager og udfordring af vedtagne kategorier og afprøvning af nye kategorier, inddragelse af materialer, brugere, teknikker for hånden og nøgleaktører i virksomheden.

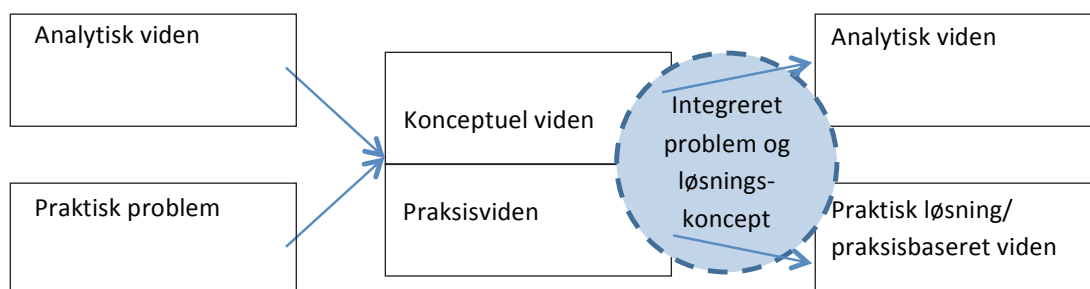
I co-creation må forskeren derfor løsne sit kontrol-gen og facilitere mødet mellem forskellige synsvinkler og perspektiver, ligesom der i større eller mindre grad må gives plads til at forud planlagte processer må vige i lyset af meningsforstyrrende synsvinkler. Men det kræver omvendt en opstrammet kontrol af de samarbejdsprocesser, som indgår i forskningsprojektet.

Multipli af referencerammer og kontekstuel indlejring kan lede til en dybere indsigt i komplekse problemer, men det kan også bidrage til at skabe en kompleksitet, som er så tvetydig og tåget, at problemets karakter først træder i karakter i takt med at den co-creative forskningsproces skrider frem.

Dorst og Croos (2001) ser to kritiske punkter i den kreative designproces, som med forsigtighed kan sammenlignes med design af en kreativ forskningsproces. På den ene side udforskningen af rummer for problemets karakter, på den anden side skabelsen af løsningsrummet – det rum, som flere forskere kalder det ”predictive” rum. Praktikere vil nok kalde det for løsningsrummet, slet og ret.

I co-creation står den tidlige fase, hvor forskningens idegrundlag og retning skabes, centralt. Sanders (2014) taler om ’the Fuzzy Front End of Knowledge Creation’ hvor forskeren skaber et

Forundringsfællesskab





forundringsfællesskab med de eksterne interessenter, der indgår i forskningens domæne. De kritiske størrelser er: hvem skal inddrages? Hvordan skal de inddrages? Hvorledes skabes forundringsfællesskaber, hvor individuelle ideer og perspektiver mødes/brydes og skaber rum, som repræsenterer forskningens nye problemfelt.

På den anden side er det kritisk for det engagerende forskningsprojekt, at skitsere hvorledes der skabes en forbindelse mellem problemfeltet og det løsningsrum, som forudses. Det er i den forbindelse, at iterative analyser, deltager indsigter, evalueringer og synteser finder sted. Gennem denne proces forbindes forskernes analytiske viden med interessenternes praktiske indsigter og viden. Det bidrager til at udvide grænserne for det analytiske råderum og for det innovative råderum. For at understøtte deltagerens undringsproces og udveksling af ideer og perspektiver, er det væsentligt, at der skabes en fælles platform, som deltagerne kan forme i samspil med henblik på at vise forskellige overgange fra det som er til det som kan blive. Eksempler på sådanne fælles platforme kan være Mock-ups; prototyper; opskrifter; et spil mm.

Et markant dansk eksempel på hvorledes dannelsen af et forundringsfællesskab mellem praktikere og forskere har ledt til succesfulde løsninger, kan findes i vindmølleindustriens barndom. I slutningen af 1970'erne og 80'erne dannede de

små nye vindmølleproducenter et fællesskab med bl.a. Risø, som lagde grunden til udviklingen af vindkort. Der blev i samme sammenhæng skabt et nært erfarings- og vidensudviklende samarbejde mellem entusiastiske pionerbrugere og de små producenter af vindmøller. Det samarbejde banede vejen for den tekniske stabilitet, optimal lokalisering og senere opskalering af møllerne. Samarbejdet er indgående analyseret af Karnøe (1999).

Konklusion

Gabet mellem teori og praksis kan ses som en vidensoverførselsproblem. Der findes et utal af mere eller mindre formalistiske modeller, som søger at indramme relevante løsninger på dette problem. I denne artikel har vi kort skitseret 3 modeller, som illustrerer spændet i disse løsninger. De er sammenfattet kort i nedenstående figur.

Øverst ses Tech-transmodellen, som repræsenterer en synsvinkel, hvor forskernes vidensproduktion står udenfor praksis og ser ind, finder relevante koncepter, som efterfølgende søges forankret i praksis. Det forankringsfællesskab, som skal skabe bro fra forskning til praksis, rækker fra det anonyme, distante samspil, fx i form af publikationer, til konkrete, men typisk midlertidige fællesskaber, fx Tech-trans, omkring overtagelse og implementering af forskernes løsning. Det

Model	Grundide	Fællesskabstype	Modellens styrke	Modellens svaghed	Eksempler?
Tech-Trans	Forskere skaber viden – praksis anvender	Forankrings-Fællesskab Fælles forankring af løsningskoncept	Enkle koncepter skaber bro mellem videns-felter	Generiske koncepter i spil Mental distance. Svagt eller fraværende samspil	Videnformidling og overførsel. Fx: Porter: 5-Force model Universiteternes Tech-trans enheder
Way-Finding	Forskere skaber viden til løsning af praktiseres problemer	Forandrings-Fællesskab Fælles udvikling af løsningskoncept	Forskerne engageres i samarbejde med partnere der har praktisk viden	Forskningens metoder uegnede til de praktiske problemer virksomhederne ser. Upåagtede bivirkninger	Løsningsprojekter. Fx: Hawthorne forsøgene
Co-creation	Forskere og praktikere arbejder sammen i multipli af referencerammer	Forundrings-Fællesskab Fælles udvikling af koncept for integreret problem- og løsningskoncept	Analyser funderes i fælles refleksion og handling	Forskerne har svært ved at skabe universelt gældende viden. Tidskrævende for praktikere såvel som forskere	Eksperimenterende forsøg som fx: Dansk vindmølleindustri i pionerfasen Se også Freytag et.al. i denne årbog.



rummer ikke, eller kun pr. tilfælde, samproduktion af viden.

I Way-finding modellen arbejder forskerne sammen med praktikere om i fællesskab at finde vej til relevante løsninger, som bygger på viden fra forskning om sammenhænge i givne fænomener og deres ind-byrdes relationer, og den praksisbaserede viden fra den relevante kontekst. Broen mellem forskning og praksis skabes i det vi kalder et forandringsfællesskab, fordi fokus er på udvikling af Know How) mere end på Know Why, som ses som forskernes domæne.

Co-creation modellen nederst i figuren repræsenterer forskellige former for forundringsfællesskaber, som repræsenterer forskellige indsigter og viden fra praksis såvel som forskning. Undringsfællesskabet er præget af at deltagerne vender og drejer problemet og den kontekst det udfolder sig i, for at få de forskellige indsigter og perspektiver i spil med hinanden for at se og afveje problemets mangeartede facetter. Co-creation modellen har sin store styrke for såvel forskere som praktikere ved komplekse problemer, hvor problemets karakter ikke er givet og kun lader sig udfolde gennem et samarbejde om at skabe fælles forståelse. Det er gennem en udvidelse af forståelsesrummets grænser, at også løsningsrummets grænser kan udvides.

Frem gennem dette bidrag har vi – mere eller mindre – implicit arbejdet med et tredje vidensbegreb: konceptuel viden. Den konceptuelle viden – fx modellen, opskriften, skitsen/tegningen, prototypen, spillet eller den visuelle præsentation – er et grænseobjekt, hvor teoretisk og praktisk viden kan mødes. Som det fremgår af figurerne, kan den konceptuelle viden fødes ud af analytisk viden eller erfaringsbaseret viden, men også ud af et samspil mellem de to. Den konceptuelle viden kan ses som et grænseobjekt, der kan bygge bro mellem teori og praksis og mellem det som er og det som måske kunne blive det kommende – altså mellem problemfeltet og vidensfeltet, som det ses på den ene side og løsningsrummet på den anden side.

Det er i den konceptuelle videns asymmetriske karakter, at grænserne for forskningsformidling overskrides og vejen til læringscirkler på tværs af forsknings- og praksisdomæner kan etableres.

Selvom de tre modeller repræsenterer forskellige syn på, hvorledes der kan bygges bro mellem teoretisk og praktisk vidensudvikling, har de alle

en rolle at spille i virkelighedens verden. Men de spiller forskellige roller for ikke mindst udviklingen af den forskningsbaserede videns relevans og den kontekstuelle signifikans i den erhvervsøkonomiske forsknings domæne.

Referencer

Dorst, K. og Cross, N. (2001) Creativity in the design process: co-evolution of problem-solution. *Design Studies*, Vol. 22, No. 5, pp. 425-437.

Flyvbjerg, B. (2011) Case Study. I: *The Sage Handbook of Qualitative Research*, 4th edition. (Eds.) Denzin N. K., Lincoln, Y. S. Thousand Oaks, Sage. Chapter 17, pp. 301-316.

Karnøe, P. (1999) When Low-tech Becomes High-tech. I: *The Social Construction of Technological Learning Processes in the Danish and the American Wind Turbine Industry*. P. Karnøe og P. H. Kristensen (red.), Handelshøjskolens Forlag, Kbh. Pp.. 139-184

Pettigrew, A. M., Woodman, R. W. og Cameron, K. S. (2001) Studying Organizational Change and Development: Challenges for Future Research. *Academy of Management Journal*, Vol. 44, no. 1. Pp. 697-713.

Sanders, E. B.-N. (2014) Co-designing can seed the landscape for radical innovation and sustainable change. I: *Highways & Byways to Radical Innovation – Design Perspectives*. Christensen, P. R. & Junginger, S. (red.). DK og SDU, Kolding. Side 131-150.

Schön, D. A. (1983) *The Reflective Practitioner: How professionals think in action*. London: Temple Smith

Van de Ven, A. H. (2007) *Engaged Scholarship: A Guide for Organizational and Social Research*. Oxford University Press, Oxford, UK

Weick, K. E. (1989) Theory Construction as Disciplined Imagination. *Academy of Management Review*, vol. 14, no. 4, pp. 516-531

Wenger, E. (1998) *Communities of practice: learning, meaning, and identity*. Cambridge University Press.



Kvalitet og relevans i uddannelser

Introduktion

Universiteterne bliver i stigende grad stillet over for at skulle begrunde deres aktiviteter gennem forskningens bidrag til det omkringliggende samfund. Det gælder både gennem forskning, der mere eller mindre direkte skal komme samfundet til gode, samt gennem uddannelser, der skal uddanne akademikere, der ikke alene har viden på højt niveau, men som også evner at sætte denne viden i spil i forhold til de udfordringer, interessenter omkring universiteterne oplever som vigtige.

Samtidig med at universiteterne optager langt flere studerende og studerende fra bredere baggrunde end tidligere, betyder dette et behov for at gentænke tilrettelæggelsen af uddannelser og uddannelsernes samspil med det omkringliggende samfund.

Dette bidrag går ind i debatten om retningen på denne omstilling: Hvordan skal vi forstå det stigende krav om relevans? Hvordan skal vi forstå forskningsbaseret kvalitet i lyset af nye krav til relevans? Hvordan skal det oversættes til læringsmål for uddannelser? Hvordan skal de omsættes til et samlet uddannelsesprogram? Hvordan skal det have konsekvenser for læringsaktiviteterne i specifikke kurser?

Bidraget kradser i overfladen ved kort at diskutere perspektiver og give eksempler på relevans, kvalitet samt tilgange til undervisning og læring. Dette samles i tre grundmetaforer for tilrettelæggelse af uddannelser. De tre grundmetaforer er:

- Uddannelsen som et lukket rør – med udgangspunkt i forskningsbaseret indhold og hvor relevans tænkes som lys for enden af røret, der forklares de studerende undervejs i uddannelsen.
- Uddannelsen som et "akvarierør" – med udgangspunkt i forskningsbaseret indhold er relevans noget, der vises undervejs i uddannelsen, som når tilskueren i akvarier gives udsigt til verdenen på den anden side af glasset.
- Uddannelsen som et perforeret rør – med fokus på forskningsbaseret indhold og relevans som noget, der aktivt trænes i samspil med professionelle netværk undervejs i uddannelsen, hvor interessenter og studerende træder ind og ud af hullerne i røret.

Relevans

I den aktuelle debat sidestilles relevans af en uddannelse ofte med de studerendes mulighed for

relevant beskæftigelse. Det kan være på et offentligt- eller i stigende grad privat arbejdsmarked, som ansæt eller som iværksætter. Dette skaber en debat hvor yderpositionerne er om relevans skal vurderes nytteværdi i snæver økonomisk forstand eller om uddannelse tjener et bredere dannelsesformål.

Knight and Yorke (2004) diskuterer hvordan uddannelser kan tilrettelægges for at skabe beskæftigelseskompetencer (employability). De argumenterer for at, der i uddannelsesudvikling traditionelt har været et fokus på indlæring af bestemt fagligt indhold. Dette meget snævre perspektiv er siden blevet udvidet til også at fokusere på at den studerende skal kunne mestre bestemte færdigheder, der er relevante inden for et beskæftigelsesområde. Knight and Yorke (2004) argumenterer imidlertid for, at et fokus alene på indhold og færdigheder er for snævert til at give de ønskede kompetencer, da færdigheder viser sig svære at overføre mellem forskellige sammenhænge.

De argumenterer derfor for, at relevansen skal øges ved at fokusere på de studerendes Efficacy og Metacognition. Efficacy henviser til den studerendes tro på egen "virkningsfuldhed" - tro på egne muligheder for at påvirke begivenhederne omkring sig (Kirketerp, 2010). Metacognition henviser til en bevidst opmærksomhed omkring hvad man ved og kan, og hvordan man lærer mere.

Samlet taler de dermed om, at hvis uddannelser skal styrke studerendes beskæftigelsesevner, er der fire komponenter der skal udvikles og samles dem i forkortelsen USEM: Viden om fagligt indhold (Understanding), konkrete færdigheder (Skills), tiltro til egen "virkningsfuldhed" (Efficacy) samt evne til at forholde sig til egen viden og læring (Metacognition). Hvordan disse elementer optræder i de tre grundmetaforer diskuteres senere i kapitlet.

Kvalitet

Når vi på universiteterne diskuterer kvalitet i uddannelser, står diskussioner om forholdet mellem forskningen og uddannelserne centralt. På hvilken måde indgår den vidensopbygning, der sker forskningsmæssigt, i de læringsprocesser, der foregår på uddannelserne?

Healey (2005) diskuterer forholdet mellem forskning og undervisning gennem to dimensioner. Den ene dimension skelner mellem synet på de studerende i læringsprocessen. Er de stude-





rende aktive deltagere, eller er de studerende tilhørere? Den anden dimension fokuserer på forholdet til forskning. Er der fokus på indholdet/resultaterne af forskningen, eller er der fokus på selve forskningsprocessen?

Med disse dimensioner fremkommer fire forskellige måder at linke mellem forskning og undervisning.

Undervisningen kan være *forskningsstyret*. Ved forskningsstyret undervisning er der fokus på at bibringe de studerende resultaterne af forskningen. Uddannelserne er struktureret omkring forskningsområder og deres indhold, mens de studerende placeres i en rolle som tilhørere, der skal lære resultaterne af forskningen.

Undervisningen kan også være *forskningsvejledt*. Ved denne form er fokus stadig på indholdet af forskningen – på forskningens resultater. Til gengæld flyttes de studerende over i en mere aktiv rolle, hvor læringen i højere grad foregår gennem diskussioner, seminarer og opgaveskrivning.

Hvis undervisningen er *forskningsorienteret*, flyttes på den anden af Healeys dimensioner. Her flyttes fokus fra forskningens indhold til læring om forskningsprocessen. I den forskningsorienterede tilgang, indtager de studerende igen rollen som tilhørere i undervisningssituationer, hvor de studerende hører og læser om forskningsprocessernes indhold, muligheder og faldgruber.

Den sidste måde, som Healey beskriver samspillet mellem forskning og uddannelse, er det han kalder *forskningsbaseret*. I denne kategori fokuseres på, at de studerende selvstændigt skal tage del i forskningsprocessen. Fokusset er på, at de studerende gennem afprøvning og egne erfaringer opnår evnen til selvstændigt at gennemføre forskningsprocesser.

Disse måder at tænke forskningskvalitet optræder forskelligt i de tre grundmetaforer. Dette vendes tilbage til senere.

Syn på undervisning og læring

Tilrettelæggelse af uddannelse bygger på nogle grundlæggende forudsætninger omkring hvad der fører til læring. Biggs (2012) argumenterer for, at der har været en bevægelse i tre stadier.

I første stadie ses læring som en funktion af den studerendes forudsætninger – hvem den studerende er. Dette perspektiv fokuserer på at have de rigtige studerende på kurserne og at de har de rigtige forudsætninger for at begribe det faglige stof der arbejdes med.

I andet stadie flyttes perspektivet fra hvem den studerende er over til hvad underviseren gør. I dette perspektiv lægges vægten på underviserens evne til at formidle det faglige stof, og beherske forskellige undervisningsteknikker til at understøtte denne formidling.

I tredje stadie flyttes fokus til hvad den studerende gør. Fokus er dermed på hvilke aktiviteter der tilrettelægges for, at den studerende kan arbejde med fagligt stof på forskellig vis, samt på hvordan eksamensaktiviteter kan skrues sammen for at motivere de studerende til at kaste engagement ind i aktiviteterne.

Til den udvikling, der her er beskrevet, kan man i lyset af den stigende efterspørgsel efter relevans i uddannelser tilføje et fjerde stadie. I lighed med Biggs (2012) argumenterer Knight (2002) for den studerendes aktive engagement er central for udbyttet. Men tilføjer, at dette særligt gælder, hvis læringen involverer aktivt engagement i relevante professionelle netværk. Et fjerde stadie kan derfor fokusere på at tilrettelægge aktiviteter, der ikke blot sikrer studerendes aktivitet - men at der tilrettelægges aktiviteter, der understøtter hvad den studerendes gør i relevante professionelle netværk.

Metaforer på uddannelser

Med afsæt i disse drøftelser præsenteres tre metaforer på uddannelser. Tabellen på næste side giver et overblik over de tre metaforer med afsæt i syn på undervisning og læring, kvalitet og relevans.

Uddannelsen som et lukket rør

Inden for denne metafor kan uddannelsen ses som en tunnel, den studerende skal igennem for at forberede den studerende til at møde praksis efter endt uddannelse. Uddannelsesudvikling vil have fokus på, at sikre at uddannelsen har de rette faglige elementer, mens relevans ses som lyset for enden af tunnelen, som underviseren løbende forklarer den studerende om gennem eksempler i undervisningen. Inden for denne metafor sikres kvalitet gennem forskningsbaseret af indhold.

Uddannelsen som et "akvarierør"

Med termen akvarierør tænkes på de tunneller, hvor man kan gå under vandet og gennem vinduer kigge på fiskene, der svømmer omkring tilskueren. Denne metafor sigter igen til at uddannelsen er et rør hvor den studerende er adskilt fra omgivelserne. Men i stedet for at relevans



		Lukket rør	Akvarierør	Perforeret rør
Læring	Læring er en effekt af	Hvad underviseren gør	Hvad den studerende gør	Hvad den studerende gør i relevante professionelle sammenhænge
Kvalitet	Forskningens rolle i undervisning	Forskningsstyret	Forskningsstyret, Forskningsvejledt	Forskningsstyret, Forskningsvejledt, Forskningsorienteret, Forskningsbaseret
Relevans	Relevans i læringsmål	Fagligt indhold (U)	Fagligt indhold (U) Færdigheder (S)	Fagligt indhold (U) Færdigheder (S) Virkekraft (E) Metacognition (M)
	Relevans i læringsprocessen	Relevans <i>forklares</i>	Relevansen <i>vises</i>	Relevansen <i>trænes og udvikles</i>

italesættes som noget der ligger efter uddannelsen, sætter denne metafor fokus på at relevans vises til de studerende undervejs i uddannelsen. Fx gennem gæsteforelæsninger, virksomhedsbesøg og lignende. Som når tilskueren i akvarierøret får forskellige blik ud på verdenen uden for røret. Kvalitetsopfattelsen udvides i denne, fra alene at fokusere på forskningsbaseret indhold, til også at fokusere på hvordan undervisning kan tilrettelægges således at de studerende vises relevans og motiveres gennem relevans undervejs i uddannelsen, og relevante færdigheder trænes i forhold til de eksempler der vises gennem vinduerne til verden.

Uddannelsen som et perforeret rør

Hvor metaforen uddannelse som lukket rør havde relevansen som lyset for enden af røret havde akvariemetaforen vinduer til verden undervejs. Dette perspektiv udvides i denne metafor ved at tilføje huller/perforeringer i røret. I dette perspektiv er der ikke alene fokus på relevans gennem vinduer til verden, men at der er huller, der åbner for direkte samspil med verden omkring undervejs i uddannelsen.

Derved bliver relevans ikke til et spørgsmål om enten eller – enten er uddannelsen relevant eller også er den ikke. I stedet gøres relevans til noget studerende aktivt træner at skabe undervejs i uddannelsen. Relevans bliver ikke et input til uddannelsen. Det bliver en effekt af de læringsaktiviteter, der tilrettelægges og de studerendes engagement i disse.

Gennem forskellige former for forpligtende samspil med interessenter, der har praktiske ud-

fordringer i tilknytning til uddannelsens vidensområder, får studerende mulighed for at udvikle deres evne til at gøre en konkret forskel i samspil med andre (efficacy) og kritisk vurdere og udvikle egne kompetencer i relation til virkelige udfordringer (meta-cognition). Derved udvides fokus fra indhold og færdigheder.

Det perforerede rør har huller, hvor der er direkte og forpligtende samspil med eksterne interessenter. Men det perforerede rør har også lukkede områder, hvor der ”nørdes” med fokus på det forskningsbaserede indhold på vidensområder, hvor det er relevant.

Eksempler på læringsforløb ved IER i samspil med eksterne interessenter

Metaforen uddannelse som et ”perforeret rør” har særligt fokus på læringsforløb i samspil med eksterne interessenter. Dette kan foldes ud på mange forskellige måder afhængigt af det specifikke formål. Nedenstående figur skaber en typologi over forskellige former for læringsforløb i samspil med interessenter (Piihl et al., 2014). På den ene dimension skelnes mellem hvem der har ansvaret for det faglige indhold i et forløb – er det mest underviser eller mest den studerende? Den anden dimension skelner mellem hvem der har det primære ansvar for samspillet med interessenterne – er det mest underviser eller er det mest den studerende?

I øverste venstre hjørne er det underviseren, der har ansvaret for det faglige indhold og underviseren, der har det primære ansvar for samspillet med interessenterne. Læringsforløb i dette område kan være forløb med praksisnære cases,



		Primært ansvar for valg af fagligt indhold	
		Underviser	Studerende
Primært ansvar for samspil med interessenter	Underviser		
	Studerende		

eksempler, gæsteforelæsninger med videre, hvor eksemplerne og gæsteforelæsere er udvalgt til at perspektivere det bestemte faglige indhold. Her er det primære fokus på faglig viden (U).

Bliver vi i venstre side af tabellen, men flytter ansvaret for samspillet med interessenterne over på den studerende lander vi i nederste venstre områder. Her har vi en række kurser, hvor de studerende bliver bedt om at undersøge bestemte faglige aspekter i virksomheder efter eget valg. Dette stiller dels krav til, at de kontakter virksomheder, forklarer deres ærinde over for virksomhederne, kommunikerer de faglige områder meningsfuldt med henblik på dataindsamling og sidst stiller det krav til at de studerende konkluderer og kommunikerer hensigtsmæssigt omkring resultaterne. Dette giver mulighed for at træne både konkrete færdigheder (S) samt stiller krav om aktiv handlen i samspil med andre (E).

I nederste højre hjørne flyttes ansvaret for det faglige indhold over på de studerende. Dette kommer til udtryk i sin ekstreme form gennem studieophold i virksomheder. Disse studieophold tilrettelægges som undersøgelser i hvad det vil sige at være akademiker i praksis. Med afsæt i de konkrete opgaver de studerende får stillet i virksomheder er det deres ansvar at udvælge de vidensområder/det faglige indhold der er relevant i forhold til løsningen. Samtidig lægges vægt på at træne de studerendes evner til at forhandle opgavernes udformning, afgrænsninger og løsningsrum med de specifikke interessenter i og omkring virksomhederne, der påvirkes af opgaveløsningen. Dette træner både de studerendes "virkningsfuldhed" (E) samt deres evne til at forholde sig reflektivt og lærende til de processer der foregår i virksomhederne (M).

Ud over disse karakteristiske forløb, tilrettelægges en række blandingsformer. Munksgaard og Ingstrup (denne årbog), præsenterer et undervisningsforløb i marketing, der har et fast defineret fagligt indhold (U), men hvor underviser har fundet et antal virksomheder, som stiller sig til rådighed som levende cases, hvor studerende kan

afprøve det faglige indhold både via en rapport, men også gennem udforskende dialoger med repræsentanter fra virksomhederne. Derved trænes de studerende i at anvende viden til at se nye perspektiver på de udfordringer virksomhederne står med – ligesom virksomhedens udfordringer presser de studerende til at forholde sig reflektivt til det faglige indhold (M).

Munksgaard og Ingstrup (denne årbog) præsenterer derudover et læringsforløb, der skaber forskellige former for læringsrum mellem studerende og virksomheder. Udgangspunktet er cases fundet af underviser, med præsentationer af praktikerne. Gennem forløbet overtager de studerende gradvist ansvaret for interaktionen med praktikerne samt ansvaret for det faglige indhold.

Et andet særligt initiativ er en profil på bachelor i erhvervsøkonomi i Kolding, hvor studerende en dag i ugen fra 2. – 6. semester har ophold i en værtsvirksomhed. I værtsvirksomheden arbejdes med opgaver defineret af virksomheden såvel som opgaver i tilknytning til fag de studerende følger på det aktuelle uddannelsesstrin. Dette giver de studerende noget af den uformelle viden om praksis i virksomheden, der kombineret med teoretiske viden er udgangspunktet for udvikling af kompetence. De studerende er derved ansvarlige for samspillet med interessenter og gennem forhandling af opgaver og løsningsmuligheder med disse udvikles de studerendes virkningsfuldhed (E) og evne til refleksion over egne kompetencer (M).

En særlig satsning på campus Kolding er Camp Get Closer. Campen er en læringsaktivitet, der bryder den traditionelle undervisning på campus i en uge i efteråret og inkluderer studerende på tværs af fagområder, institutter og fakulteter. På campen samles således 600 studerende i grupper på tværs af fagområder og årgange til gruppevis at dyste mod hinanden i forhold til at komme med bud på løsninger på aktuelle problemstillinger i virksomheder. Campen har som læringsmål at træne anvendelsen af videnskabelige teorier (U) og metoder (S) til at skabe værdi sammen med andre (E+M). Camp Get Closer er i forhold til lignende



camps unik ved at aktiviteterne på campen er koblet til aktiviteter i almindelige kurser, som hver enkelt studerende følger (Piuhl & Munksgaard, forthcoming). Derved sikres både at vidensindholdet og kompetencerne, der trænes forbindes til vidensområdet på den studerendes studium – samtidig med det sikres at alle studerende har en formel anledning til at deltage med engagement i aktiviteten.

Konklusion

Udvikling af universitetsuddannelser sker i et komplekst samspil mellem forskellige hensyn og interesser. Der sker samfundsmæssige ændringer, der ændrer omverdenens forventninger til universiteterne, der sker udviklinger i det vidensgrundlag uddannelserne bygger på og der udvikles nye pædagogiske tendenser.

Målet med dette bidrag har været at fremstille tre metaforer, der har særligt fokus på hvordan relevans kan gå hånd i hånd med kvalitet. I de tre metaforer er samspillet forskelligt. I den ene metafor sikres relevans gennem korrekt forskningsbaseret indhold, i den anden vises relevans undervejs i uddannelsen, hvor forskningsmæssigt indhold illustreres aktivt i forhold til praksis omkring uddannelsen og i den sidste metafor indarbejdes relevans løbende som en integreret del af forståelsen af kvalitet. Dette sker gennem fokus på læringsaktiviteter, hvor studerende aktivt træner relevans gennem forpligtende samspil med interessenter omkring uddannelsen.

I arbejdet med uddannelsesudvikling ved IER arbejdes målrettet på at afsøge og udvikle nye læringsformer, der har dette fokus på samspillet mellem studerende og interessenter omkring uddannelserne.

Referencer

Biggs, J. (2012). What the student does: teaching for enhanced learning. *Higher Education Research & Development*, Vol. 31, No. 1, pp. 39-55.

Healey, M. (2005). Linking research and teaching: exploring disciplinary spaces and the role of inquiry-based learning. In R. Barnett (Ed.), *Reshaping the University: New Relationships between Research, Scholarship and Teaching*, Berkshire, GBR: McGraw-Hill Education, pp. 67-78.

Kirketerp, A. (2010). Pædagogik og didaktik i entreprenørskabsundervisningen på de videregående uddannelser i et foretagsomhedsperspektiv. Kolding: IDEA, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet.

Knight, P. T. (2002). Summative Assessment in Higher Education: Practices in disarray. *Studies in Higher Education*, Vol. 27, No. 3, pp. 275-286.

Knight, P. T., & M. Yorke (2004). *Learning, Curriculum and Employability in Higher Education*. London: RoutledgeFalmer.

Piuhl, J., & K. B. Munksgaard (forthcoming). Using Assessment Couplings to Engage Stakeholders in Co-curricular Activities. In C. Nygaard, P. Bartholomew, & J. Branch (Eds.), *Assessment of Learning in Higher Education*, Oxfordshire, UK: Libri Publishing Ltd, pp. nn.

Piuhl, J., J. S. Rasmussen, & J. Rowley (2014). Internships as case-based learning for professional practice. In C. Nygaard, J. Branch, & P. Bartholomew (Eds.), *Case-Based Learning in Higher Education*, Oxfordshire: Libri Publishing, pp. 177-196.



Læringsrum for møder mellem teori og praksis

Indledning

Et vigtigt mål for universiteters uddannelsesaktiviteter er at øge de studerendes beskæftigelseskompetencer. I arbejdet med at opnå dette fokuseres der både på kvalitet og relevans. I universiteters undervisning afspejles dette i skabelsen af læringsrum, hvor den studerende aktivt selv kan tage hånd om egen læring og udvikle evner til at omsætte de teorier, begreber og modeller han eller hun har arbejdet med i en relevant praktisk kontekst.

Indeværende artikel har fokus på arbejdet med relevans og hvordan relevans afspejles på forskellig vis i de undervisningsaktiviteter, som gennemføres på Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse på Syddansk Universitet. Eksempelvis formuleres der kompetenceprofiler for hele uddannelsesforløb, der opstilles læringsmål for de enkelte fag og i undervisningen kan relevans søges gennem aktiviteter i forskellige typer af læringsrum. Her ses læringsrum, som designede mødesteder for aktiverende undervisning og hvor graden af studenterinvolvering, anvendelse af teori, integration af praksis og underviserstyring varierer. I dette bidrag sættes der primært fokus på involvering af praksis i undervisningen med det formål at diskutere implikationer for studerendes læring. Bidraget trækker på to cases i form af to undervisningsforløb, nemlig bachelorfaget 'Marketing' og kandidatfaget 'Virksomheders samarbejde i klynger og netværk'. Begge forfattere underviser eller har undervist på de to fag.

Læring som en funktion af, hvad studerende gør

Viden om og forståelse af hvordan studerende lærer udvikler sig løbende. Tidligere diskussioner går på læring som en effekt af *hvad underviseren gør* – hvor studerendes læring afhænger af hvor veltilrettelagt undervisningens aktiviteter er og med hvilken professionalisme de gennemføres (Biggs, 2012). Nyere diskussioner går derimod på læring som en effekt af *hvad den studerende gør* (Biggs, 2012). Her handler tilrettelæggelse af læring om at skabe aktiverende rammer, som klæder den studerende på til at engagere sig.

Tættere knyttet til diskussioner om studerendes beskæftigelseskompetencer skubber Knight (2002) diskussionen om læring et stykke længere, idet han fremhæver, hvordan læring også skal finde sted i relevante professionelle netværk. Dette kan for eksempel tolkes som, at den studerende

skal møde praktiske professionelle netværk for at opnå læring. Dette kan ske i undervisningen eller ved at den studerende selv engagerer sig i studie-relaterede aktiviteter og fritidsjobs.

Når læring forstås som en funktion af, hvad den studerende gør, så opstiller underviseren læringsmål for et fag ud fra hvilken viden, færdigheder og kompetencer, som den studerende skal opnå. Målene oplistes i fagbeskrivelsen for de forskellige fag og efterfølgende tilrettelægger underviseren fagets aktiviteter som ramme for, hvordan den studerende kan arbejde med læring. Dette giver grundlag for at skabe forskellige typer af læringsrum som forklaret af Piuhl (2015): 'tunnel', 'akvarium' og 'perforeret rør'. I denne artikel sættes der eksplicit fokus på læringsrummet 'perforeret rør'. Her betragtes læringsrummet som et rør eller en proces, som de studerende skal igennem og hvor hullerne i røret gør, at teori og praksis ikke bare mødes, men arbejder sammen (Piuhl, 2015). Denne tilgang skal sikre engagerende processer, hvor de studerende kan arbejde med deres læring. Dette fremhæves som helt centralt af for eksempel Knight (2002). Samtidig har tilgangen 'perforeret rør' til hensigt at skabe læringsrum, hvor der sker konkret interaktion mellem studerende og praksis og hermed imødekommes de konkrete og stigende krav til at bringe relevans ind i universiteternes undervisning.

Når undervisningen tilrettelægges som et 'perforeret rør', vil fagets aktiviteter og afvikling ikke blot have fokus på de målbeskrivelser, der er opstillet for den studerendes viden, færdigheder og kompetencer. Der lægges en yderligere dimension på læringsrummet, som har til hensigt at fordre udviklingen af studerendes virkekraft og metakognition (Knight & Yoke, 2004). Virkekraft skal forstås som den studerendes tillid til egen evne til at øve indflydelse på situationer og begivenheder. Metakognition er et udtryk for den studerendes bevidsthed om, hvad denne ved og kan gøre, samt hvordan mere kan tillæres. Når vi arbejder eksplicit på at skabe læringsrum, hvor den studerende kan udvikle virkekraft og metakognition kan vi med fordel trække på Knight og Yoke's (2004) argumenter om vigtigheden af at læring bringes i anvendelse i forskellige situationer, således at den studerende bliver bevidst om anvendelse af viden i forskellige kontekster samt kan reflektere over andre mulige kontekster, hvor den tillærte viden kan bringes i anvendelse.





De følgende afsnit præsenterer to konkrete eksempler på undervisning, hvor der gennem planlægning og gennemførelse af aktiviteter i undervisningen arbejdes bevidst på at skabe læringsrum som 'perforeret rør'.

Case 1: Marketing – et bachelor fag

På de erhvervsøkonomiske varianter af HA-uddannelsen er marketingsfaget et af de centrale fag, og de studerende introduceres her til og opbygger viden om marketingdisciplinen. Faget er placeret på 2. semester og det spænder bredt i temaer og områder indenfor marketing for at give de studerende et solidt fundament for fag senere på uddannelsen og til løsning af opgaver i fremtidige jobfunktioner. Mere specifikt har marketingfaget fokus på at give de studerende færdigheder til at formulere og vurdere teoretiske og praktiske marketingproblemer samt udvikle løsninger til disse. Desuden skal faget udvikle de studerendes kompetence til at gennemføre marketingsaktiviteter.

Faget tilrettelægges dels med klassiske forelæsninger, hvor underviseren præsenterer og diskuterer marketingdisciplinens teorier og metoder med de studerende. Dels er der i faget indbygget en række andre aktiviteter, hvor underviserrollen er mere faciliterende i skabelsen af læringsrum, hvor den studerende i interaktion med praksis kan arbejde med egen virkekraft og metakognition.

I starten af semesteret inviteres ti virksomheder - både private og offentlige - til at deltage i en workshop tilrettelagt som en del af fagets undervisning. Virksomhederne er rekrutteret af underviseren og deres Business-to-Consumer eller Business-to-Business marketingproblem er ligeledes godkendt af underviseren for at sikre at dets kompleksitet svarer til det forventede faglige niveau blandt 2. semester studerende. På workshoppen møder de studerende og virksomhederne hinanden, og virksomhederne præsenterer deres marketingproblemer, som de søger en konkret løsning på. Problemstillingerne blandt de deltagende virksomheder i 2015 vedrørte blandt andet:

- Forståelse af kunders prisopfattelser
- Øget kendskab til virksomheden blandt potentielle kunder
- Håndtering af sociale medier
- Kommunikation til udvalgte målgrupper

På workshoppen har de studerende mulighed for at stille uddybende spørgsmål og diskutere marketingproblemerne med virksomhederne. Efter workshoppen skal de studerende i grupper vælge én virksomhed, for hvem de vil komme med en konkret løsning på det givne marketingproblem.

Som led i løsningen af marketingsproblemstillingerne arrangerer underviseren møder mellem de studerende og virksomhederne. Dog deltager underviseren ikke i disse møder. På disse møder kan der stilles uddybende spørgsmål og relevante temaer kan debatteres. Derudover kan virksomhederne stille relevante informationer til rådighed samt videregive kontakter til for eksempel kunder eller andre partnere, som de studerende med fordel kan interviewe. En anden væsentlig del af faget består af en seminardel, hvor aktiv deltagelse i form af fremlæggelse og feedback mellem studerende og mellem studerende og underviseren er vigtig. Seminardelen skal være med til at skabe diskussioner vedrørende mulige koblinger mellem teori og praksis. Disse seminarer faciliteres af underviseren og virksomhederne deltager ikke.

Faget afsluttes med en skriftlig eksamen, hvor de studerende afrapporter deres undersøgelser og løsningsforslag. Efter eksaminationen fremsendes rapporterne til virksomhederne, således de modtager konkrete input til mulige løsninger på de præsenterede marketingproblemer.

Case 2: Virksomheders samarbejde i klynger og netværk – et kandidatfag

Det erhvervsøkonomiske kandidatfaget på 8. semester 'Virksomheders samarbejde i klynger og netværk' tager sit teoretiske og empiriske udgangspunkt i det faktum, at virksomheder i stigende grad er afhængige af at samarbejde med hinanden for at kunne levere værdi til deres kunder. I den forbindelse kan deltagelse i et klynge- og netværkssamarbejde være en mulighed, men det er bestemt ikke uproblematisk. Med afsæt i denne motivation skal fagets studerende gruppevis identificere og løse en reelt eksisterende og aktuel problemstilling vedrørende samarbejde i en klynge eller i et netværk. De respektive klynger og netværk som indgår i faget er på forhånd udvalgt af underviseren, men identifikationen og formuleringen af den problemstilling, som de studerende skal arbejde med, er ikke. De sidste



par år har følgende klynger og netværk været involveret med disse problemstillinger:

- Den rustfri stålklunge i Trekantområdet: Samarbejde mellem klyngens virksomheder
- Den syddanske designklunge: Klyngeidentitet og organisering af medlemmer
- Netværket Madværket: Værdiskabende aktiviteter
- Netværket Smagen af Fyn: Asymmetriske virksomhedsrelationer

Undervisningsforløbet er bygget op om tre centrale læringsrum med hver deres grad af underviserstyring og studenterinvolvering: Forelæsninger, workshops og studenterpræsentationer. Forelæserne ligger først i undervisningsforløbet og har til formål at præsentere de studerende for forskellige teorier og metoder til at beskrive og analysere klynger og netværk. I dette læringsrum indtager underviseren rollen som ekspertformidler og de studerende er kritiske tilhører.

I afviklingen af fagets i alt to workshops, placeret henholdsvis i starten og midtvejs i undervisningsforløbet, er repræsentanter fra de respektive klynger og netværk samt fra erhvervsfremmesystemet inviteret på foranledning af underviseren. På den første workshop fortæller de inviterede gæster om klyngens og netværkets historie, organisering og udfordringer hvortil de studerende løbende stiller uddybende spørgsmål blandt andet med afsæt i den lærte teori for at få en forståelse af genstandsfaldet og dets mangfoldighed og kompleksitet. På workshop nummer to er rollerne byttet rundt således det er de studerende som fortæller de inviterede gæster om de problemstillinger som de har identificeret og deres foreløbige løsninger herpå, og gæsterne kommenterer på dem. I regi af disse workshops har underviseren rollen som facilitator af dialogen mellem de studerende og gæsterne.

I forbindelse med fagets studenterpræsentationer fremlægger de studerende løbende deres overvejelser og resultater overfor de andre studerende. I dette læringsrum indtager underviseren rollen som vejleder, hvis opgave det er at udfordre det præsenterede materiale ved blandt andet at påpege oversete problematikker. De studerende lærer i denne sammenhæng at give og modtage feedback, hvilket har til formål at kvalificere deres refleksive evne.

Som det sidste led i læringsforløbet kommer eksamen, hvor løsningen på de identificerede problemstillinger vurderes og bedømmes af undervi-

seren på baggrund af en indleveret rapport og et mundtligt oplæg. Eksamen foregår således, at alle studerende sidder i samme rum og at de gruppevis præsenterer deres problemstilling og løsningen herpå. I mellemtiden agerer de øvrige studerende opponenter og stiller uddybende spørgsmål, således de over sig i at stille og svare på konstruktive og kritiske spørgsmål. Efter eksamen og eventuelle rettelser sendes rapporterne til de deltagende klynger og netværk.

Med dette læringsforløb og med de forskellige læringsrum og grader af underviserstyring og studenterinvolvering er intentionen, at de studerende i interaktion med praksis kan arbejde med egen virkekraft og metakognition og opnå kompetence til at identificere, analysere og kritisk evaluere teoretiske og praktiske problemstillinger relateret til virksomhedssamarbejde i klynger og netværk, samt at kunne skitsere og kritisk evaluere implikationer og konkrete handlingsanvisninger for virksomheders samarbejde i klynger og netværk.

Relevans for studerendes læring og virksomheders udbytte

Samlet set adskiller de to ovenstående fag sig fra hinanden på tre overordnede områder i forhold til tilrettelæggelse af læringsrum og relevans. Disse forskelle skal især ses som led i en bevidst planlægning af undervisningsaktiviteter i forhold til den naturlige progression fra bachelorfag til kandidatfag.

For det første er underviserrollen i bachelorfaget mere styrende og tilrettelæggende end i kandidatfaget, idet de praktiske problematikker udvælges i samarbejde med de deltagende virksomheder under hensyn til de teorier og metoder, der introduceres i faget. Desuden sker interaktionen med praksis i korte og underviserstyrede seancer. Dermed kan læringsrummet beskrives som et smalt perforeret rør, hvor interaktion med praksis sker gennem 'mindre huller' i røret. I kandidatfaget er underviserrollen mere faciliterende og tilbagetrukket. Her arbejder de studerende selvstændigt med at formulere og analysere problematikker fra den komplekse virkelighed som klyngerne og netværkerne agerer i. Derudover skal de studerende selv finde de teorier og modeller, som skal anvendes til problemløsning. Som billede er læringsrummet her et større perforeret rør, hvor huller og interaktion med praksis er mere flydende.

For det andet har denne tilrettelæggelse af læringsrum betydning for de studerendes mulighed



for at træne egne evner. Når det perforerede rør 'udvides' og hullerne til praksis vokser stilles der større krav til de studerendes virkekraft og metakognition. Med andre ord danner progressionen fra bachelorfag til kandidatfag grundlag for, at de studerende opbygger tro på egne evner (virkekraft) ligesom der gives stadig større rum til at de kan sætte egen læring i spil i ukendte situationer (metakognition).

For det tredje påvirkes udbyttet for de deltagende virksomheder. I begge fag tilbydes de eksterne interessenter et forum, hvor deres daglige problematikker bliver diskuteret i forhold til den faglighed, som de studerende besidder. Det sker både i form af face-to-face diskussioner og i de skriftlige rapporter der udvikles i fagene. Progressionen fra bachelorfag til kandidatfag har også indflydelse på, hvilket udbytte virksomhederne kan få i samspillet med de studerende. Dette kan diskuteres med udgangspunkt i Cornelissen og Lock's (2005) terminologi for praktikerens anvendelse af videnskab:

- *Symbolisk anvendelse* – hvor termer fra teori og forskning anvendes til at legitimere kendte problemstillinger og mulige løsninger
- *Konceptuel anvendelse* – hvor teori og forskning indirekte sættes i spil som ramme for en generel diskussion af mulige problemstillinger og løsninger

- *Instrumentel anvendelse* – hvor teori og forskning anvendes bevidst og direkte til identifikation og løsning af komplekse problematikker

I de to konkrete cases kan der argumenteres for, at virksomhederne, der deltager i bachelorfaget 'Marketing', får et udbytte svarende til symbolsk anvendelse, idet de møder studerende med en defineret anvendelse af marketingsteori og termer. I kandidatfaget 'Virksomheders samarbejde i klynger og netværk' hæves virksomhedernes udbytte til konceptuel anvendelse, idet mødet med de studerende fordrer en bredere diskussion af mulige problemstillinger og løsningsmuligheder.

I de ovenfor beskrevne læringsrum, hvor studerende og eksterne interessenter får mulighed for at mødes og diskutere anvendelse af teori til løsning af konkrete problemstillinger, er der selvfølgelig nogle hensyn at tage til niveauet hos de studerende og til den mulige udvikling af deres virkekraft og metakognition. Vigtigt er det at huske, at når samspillet mellem studerende og underviseren udvides til at inkludere direkte møder og interaktion med den praksis, som de studerende efter endt studium skal ud i, så påvirkes universiteternes samfundsmæssige rolle. På den ene side, åbnes der op for et samspil, som forhåbentlig kan føre til at endnu flere små og mellemstore virksomheder får mod på at ansætte nyuddannede akademikere. På den anden side,

Formidling	Præsenteres som artikel i CESFO Årsrapport 2015.
Undervisning	Begge undervisningsforløb gennemføres hvert forårssemester på Syddansk Universitet, Campus Kolding.
Forskning	Piihl, J. & Munksgaard, K. B. (forthcoming) Using Assessment Couplings to Engage Stakeholders in Co-curricular Activities, i Nygaard, C., Branch, J. & Bartholomew, P. (eds.), <i>Assessment of Learning in Higher Education</i> , Libri Publishing Ltd. Piihl, J. & Munksgaard, K. B. (2015) Learning spaces as 'perforated tubes', <i>Teaching for Active Learning Conference</i> , University of Southern Denmark.



udfordres underviserrollen på universiteterne, fordi en øget instrumentel anvendelse af teori og forskning til identifikation og løsning af komplekse praktiske problemstillinger også medfører, at underviseren fortsat er nødt til at slippe grebet om det fastdefinerede læringsrum, fordi 'hullerne i røret' kan skabe nye strømninger for universiteternes undervisning.

Referencer

Biggs, J. (2012) What the Student Does: teaching for enhanced learning, *Higher Education Research & Development*, 31(1), s. 39-55.

Cornelissen, J. P. og Lock, A. R. (2005) The uses of marketing theory: Constructs, research propositions, and managerial implications, *Marketing Theory*, 5(2), s. 165-184.

Knight, P. T. (2002) Summative Assessment in Higher Education: practices in disarray, *Studies in Higher Education*, 27(3), s. 275-286.

Knight, P. T. og Yorke, M. (2004) *Learning, Curriculum and Employability in Higher Education*, London: RoutledgeFalmer.

Piihl, J. (2015) Kvalitet og relevans i uddannelser, CESFO Årsrapport 2015, Kolding: Syddansk Universitet.





Camp metodens anvendelse i universitetsundervisningen: Fra ekstra-ordinær træning til ordinær studieaktivitet

Siden 2005 har IDEA Entrepreneurship Centre gennemført mange praksisrettede træningsaktiviteter for studerende med brug af camp metoden. Undervejs har vi udarbejdet artikler, camp-guides og værktøjer om metoden for at understøtte processen. I denne artikel beskriver vi metoden og giver et rids af dens anvendelse siden 2005 med særlig vægt på metodens gradvise indsigning i studierne ordinære fag. Denne 'flytteproces' hænger sammen med to vigtige erkendelser i studiemiljøerne: (1) at camp metodens intensive og praksisnære forløb engagerer de studerende og virker læringseffektiv, og (2) at de studerendes faglige udvikling styrkes, når de udfordres til at agere konkret og nyskabende med afsæt i de teorier og metoder, de har tilegnet sig i de ordinære fag. En sekundær effekt af camp metoden er, at de studerende herved typisk får viden om og forståelse for verden "uden for murene" samt kontakt med repræsentanter for virksomheder og organisationer, som kan være til gavn for dem, når de skal afvikle studieprojekter, søge studiejob o.l.

Camp metodens udvikling og udbredelse siden 2005

I 2009 søgte IDEA at gøre status over de hidtidige erfaringer med brugen af camp-metoden i en camp guide og videnskabelig artikel (IDEA, 2010; Bager, 2011). Siden fulgte mere praktiske værktøjer og en engelsksproget guide.

I camp-guiden indkredsede vi de centrale karakteristika for en camp:

- Et begrænset antal studerende og undervisere/facilitatorer deltager (typisk 20-50 deltagere)
- Deltagerne arbejder inden for en begrænset tidsramme (typisk 12-24 timer; ingen forberedelse før eller opfølgning efter campen)
- Deltagerne arbejder målrettet i tværfaglige grupper med at generere nye ideer og/eller udarbejde innovative løsninger på stillede problemer
- Eksterne folk deltager aktivt (typisk erhvervsledere og eksperter, der formulerer innovationsudfordringer, arbejder med de studerende i grupper, giver feedback og præmierer ideer og løsninger)
- Camp aktiviteten afvikles typisk i andre lokaler end de normale, ofte uden for uddannelsesinstitutionen (fx i virksomheder)

I den videnskabelige artikel søgte Torben Bager at gøre status over brugen af metoden. Selv om metoden, ofte benævnt som 'Boot Camp', er kendt i mange lande og kontekster, synes camp metoden i særlig grad at være blevet udfoldet og brugt i Danmark (EU, 2008). Desuden er den i Danmark ikke kun blevet brugt til at understøtte opstartsprocesser i studentervæksthuse, inkubatorer, iværksætternetværk o.l., men i høj grad også til at understøtte den ordinære undervisning i entreprenørskab og innovation i uddannelsessektoren.

Camp metoden kan både bruges, når der arbejdes med afsæt i de studerendes egne ideer og når der arbejdes med afsæt i en innovationsudfordring i en ekstern virksomhed/organisation. I den første type opdeles deltagerne i teams om deltagerens bedste ideer, medens de i den anden type arbejder med forskellige ideer til løsning af den samme udfordring. Camp metoden har vist sig brugbar både i det kreative stadium, hvor mange ideer formuleres og valideres, og i det senere stadium, hvor en valideret idé udvikles og vurderes nøjere, typisk via udarbejdelse af en forretningsmodel og/eller en forretningsplan.

IDEA har gennem årene eksperimenteret intensivt med forskellige formater af camps og på vidt forskellige uddannelsesstrin. I perioden 2005-2009, hvor IDEA var et nationalt konsortium med deltagelse af mange universiteter og uddannelsesinstitutioner, blev det klart, at metoden både var relevant for de mere teoretiske studier ved universiteterne og de mere praksisrettede studier ved erhvervsakademier og professionshøjskoler. Ved universiteterne fik vi desuden afprøvet metoden med succes på forskellige uddannelsesstrin (bachelor, kandidat og ph.d.) og såvel ved indgangen som ved afslutningen af et studietrin.

Den generelle erfaring både hos IDEA og andre camp-organisatorer er, at det er en fordel at 'blande' de studerende på tværs af studieretninger- og trin, fordi forskelligheden beforder skabelsen af nye ideer i krydsfeltet mellem fagligheder. Selv om deltagerne ikke har samme faglige ballast kan de fint inspirere hinanden og lære af hinanden. De er så at sige alle 'på udebane' og faktisk er det ofte de fagligt tunge deltagere, der har svært ved at 'give slip' på ekspertrollen og kaste sig ud i idégenereringens sprælske proces. Mødet med andre fagligheder skærper også den enkeltes forståelse af sin egen faglighed og forståelse af mulighederne for at anvende denne faglighed i en virkelighedsnær kontekst.





Camp metodens indflytning på studierne

Brugen af camp metoden foregik i 2005-2009 overvejende i ekstra-ordinære træningsforløb. Det betød, at træningen skulle foregå 'efter skoletid', typisk i weekender eller ferier. Desuden betød det, at camp-organisatorer skulle tilvejebringe særlig finansiering til at leje lokaler, aflønne facilitatorer o.l. Denne form for træning var i høj grad drevet af ildsjæle og krævede, at organisatorerne – som ofte var undervisere – lagde stor energi i at få løst de mange praktiske og indholdsmæssige problemer i forbindelse med tilrettelæggelse og afvikling af en camp. Ved de mere praksisrettede uddannelsesinstitutioner kunne camp aktiviteter dog delvis tilrettelægges inden for institutionernes og studierne rammer, men for universiteterne var det sjældent muligt. Underviserne blev ofte kun aflønnet med få timer i forhold til behovet, og de studerende fik typisk ikke ECTS-point for deres deltagelse.

Den ildsjæle-prægede initiale periode var udmærket til at få startet processen op og til at demonstrere behovet for og nytten af camp metoden overfor studerende, undervisere og studieledere, men på sigt er denne model uholdbar. Særlig finansiering udefra kan især tilvejebringes i startfasen, hvor der eksperimenteres med metoden, og hvor den samlede volume endnu er forholdsvis begrænset, men dette fundament er for skrøbeligt som afsæt for omfattende aktiviteter med en konsolideret metode. Desuden brænder ildsjæle-undervisere typisk ud med tiden og vil ikke gang på gang stille op med ikke betalt arbejdsindsats. Konsolidering af metoden fordrede derfor, at det i højere grad blev muligt at få ordinær finansiering til at afvikle camp forløb og ordinær finansiering af underviserens indsats. Camp metoden måtte følgelig 'flyttes ind' på studierne, så det finansielle grundlag kunne sikres. Med regeringens pres for at forkorte studietiden via forkortelse af SU-perioden, fremdriftsreform o.l. er dette blevet endnu vigtigere. Ved at flytte metoden ind på studierne opnås endvidere, at metodens læringseffekt også bliver spredt til studerende, der nok er interesserede i metoden og læringen, men ikke i en sådan grad, at de ønsker at bruge fritiden på at deltage.

Processen med indflytningen ved Syddansk Universitet

Ved Syddansk Universitet har IDEA Entrepreneurship Centre til opgave at afvikle ekstra-ordi-

nære studieaktiviteter inden for entreprenørskab, ofte i samspil med virksomheder og erhvervsfolk, samt at understøtte den ordinære undervisning i entreprenørskab. Dette sker på flere måder: ved træning af undervisere, udvikling af værktøjer/metoder, praktisk iværksættertræning i studentervæksthuse samt medvirken til udvikling og afvikling af ordinær entreprenørskabsundervisning. Understøtningen af den ordinære entreprenørskabsaktivitet henvender sig til alle universitetets fakulteter og campusser, hvor IDEA både yder 'start-hjælp' til studiemiljøer, som ikke har særlig ekspertise i det entreprenørskabsfaglige forskningsfelt og til studiemiljøer, hvor der er solid faglig viden på området, men brug for at udvikle undervisningsformer og pædagogik.

I det følgende vil vi give eksempler på, hvorledes denne understøtning af studiemiljøernes undervisning er foregået i de senere år på konkrete fag.

- *HA-studiet ved Det Samfundsvidenskabelige Fakultet:* Siden 2012 mødes de ca. 7-800 nye erhvervsøkonomiske studerende på SDUs fem campusser fra første studiedag med et krav om deltagelse i en camp aktivitet. IDEA har udviklet og koordineret denne aktivitet siden starten. Modellen varierer noget i den praktiske tilrettelæggelse mellem campusserne, men kernen er, at de studerende arbejder med en konkret innovationsudfordring i en koncentreret periode i starten af studiet, typisk den første studieuge. Dette sker som led i det faget entreprenørskab, som de skal have det første studieår, hvilket dermed indebærer, at forløbet i det væsentlige kan finansieres via ordinære undervisningsindtægter fra regeringen. Forløbet bevæger sig over præsentation af en konkret udfordring, idégenerering, evaluering og udarbejdelse af forretningsmodeller til afholdelse af en afsluttende pitch-præsentation med deltagelse af eksterne dommere.

- *Bachelorstudier ved Det Naturvidenskabelige Fakultet:* For alle naturvidenskabelige bachelorstuderende på 4. semester har fakultetet i 2014 og 2015 afviklet en obligatorisk 4 dages camp aktivitet i maj/juni. IDEA har understøttet forløbet med sparring og oplæg. Forløbet er i store træk modelleret efter modellen på HA-studiet, dog således at forløbet strækker sig over 4-5 uger frem for at være koncentreret til en uge. I de første 2 år har forløbet været uden ECTS-



point til de studerende, men fra 2016 bliver det med ECTS point.

- *Idrætsstudiet ved Det Sundhedsvidenskabelige Fakultet:* Idrætsstudiet besluttede i 2013 at oprette en ny linje i 'Entreprenørskab og Innovation' på 2. studieår af bachelorstudiet. IDEAs rolle har været at deltage i udviklingsarbejdet og i undervisningen i et af fagene. Forløbet omfatter en række fag, som i vidt omfang afvikles som projektarbejde, som også omfatter praktiske udfordringer som en læringsprøve med 'pitch' af gruppernes ideer. Forløbet indledes med en camp, hvor de studerende arbejder med konkrete innovationsudfordringer ved en idrætsinstitution.

- IDEA har i perioden 2012-2014 ledet et eksternt finansieret projekt 'VIIS - Viden og Innovation i SMV'ere via Studerende'. Over 800 studerende har i perioden deltaget i innovationsaktiviteter, hvor virksomheder har fået tilført innovativ tænkning på deres konkrete udfordringer. I perioden afholdt IDEA 18 camps med virksomhedsrepræsentation. De studerende har haft stort udbytte af disse camps. I en efterfølgende interviewrunde angav 83 %, at de var "tilfredse" eller "meget tilfredse" med udbyttet. Dette kvantitative resultat understøttet af citater fra de studerende:

'Jeg synes, det giver helt vildt meget værdi som studerende, at man kan se, at denne her virksomhed kan bruge ens tanker til noget. Det giver selvtillid og troen på, at man faktisk har lært noget, der kan bruges ude i virkeligheden' - Lise Hvidbjerg, cand. merc. studerende

'Det er rigtig godt at få bekræftet, at det man har lært i teorien, kan man også bruge i praksis' - Stellan Hansen, ingeniørstuderende

Ingeniørstudierne samarbejdede tæt med VIIS projektet. Ved ingeniørstudierne har det siden 2011 været obligatorisk for alle bachelorstuderende at deltage i et fag på 5. semester kaldet Expert in Teams. Undervejs i semestret arbejder de studerende med innovationsudfordringer stillet af virksomheder. Dette forløb har VIIS projektet understøttet via samarbejde med virksomheder.

'Ved hjælp af VIIS projektet har jeg været i stand til at inddrage konkrete virksomheder i undervisningssammenhængen, hvilket har været utroligt givende for mig som underviser, men specielt også for de studerende, som har kunnet anvende deres teoretiske viden på praktiske cases', Søren Jensen, lektor og uddannelseskoordinator ved Institut for Teknologi og Innovation.

- *Strategic Entrepreneurship kandidatstudiet ved Det Samfundsvidenskabelige Fakultet:* Et af fagene ved cand. merc. uddannelsen i Strategic Entrepreneurship hedder Idea Generation og har fokus på at lære de studerende metoder til idegenerering samt facilitering af idégenereringsprocesser. Som led i faget afvikles derfor en camp aktivitet over en enkelt dag. Her skal de kandidatstuderende facilitere en proces med idégenerering, som bachelorstuderende gennemfører med afsæt i konkrete innovationsudfordringer fra lokale virksomheder.

- *Tværfakultær mega-camp i Kolding:* Studerende ved tre fakulteter ved campus Kolding (Det Humanistiske, Samfundsvidenskabelige og Tekniske Fakultet) inviteres hvert efterår til at deltage i en 4 dages camp aktivitet. Den ordinære undervisning aflyses i denne uge, og programmet er fyldt med oplæg fra erhvervsledere og eksperter samt gruppearbejde. Hvert år vælges et overordnet tema for camp forløbet, og lokale virksomheder stiller inden for dette tema en konkret innovationsudfordring. De studerende blandes på tværs af faglighed og uddannelsesstrin og arbejder intenst - med deres respektive faglighed som løftestang - på at give deres bedste bud på en løsning. Alle studerende har et eller flere ordinære fag, hvori camp aktiviteten indgår i en eller anden form (fx med en efterfølgende skriftlig refleksion).

Afrunding

Som ovenstående eksempler viser, er stadig flere camp aktiviteter i de senere år flyttet helt eller delvis ind i de ordinære fag. Denne proces foregår ved alle universiteter i større eller mindre omfang, og indflytningen er nødvendig, hvis man ønsker at fastholde camp aktiviteterernes omfang under de nuværende finansielle og institutionelle rammebetingelser for universitetsstudierne, hvor tidspresset på de studerende er øget kraftigt.



'Indflytningen' fremmes af den store studenterinteresse i fagområdet samt de studerende interesse i at prøve kræfter med praktiske innovationsudfordringer og oparbejde personlige erhvervskontakter. Desuden fremmes processen af ildsjæle blandt underviserne og studieledere, som finder, at camps er et særdeles virksomt redskab i de studerendes læringsproces i kombination med den ordinære studieaktivitet og i fin samklang med ønsket om mere aktiverende undervisning ved universiteterne.

Udfordringen i processen består dels i en række praktiske vanskeligheder med lokaler, undervisningsplaner o.l. samt en betydelig modstand fra nogle undervisere og studieledere, som lægger mere vægt på faglig fordybelse end på oparbejdelse af de studerendes evne til at anvende faglig viden i en konkret, innovationsrettet kontekst. Et stykke af vejen beror denne modstand på en misforståelse, for de studerende lærer meget om deres eget fagområde ved at bruge deres faglige viden i en camp kontekst, ligesom de får et bedre billede af deres egen faglighed set i relation til andre fagligheder. En vigtig sidegevinst er desuden, at studerende på denne måde bliver bedre til at sætte ord på, hvad de faktisk kan den dag de har afsluttet studiet og bevæger sig ud på jobmarkedet – eller går i gang med at starte deres egen virksomhed.

Modstanden mod praksisrettet undervisning ved universiteterne illustrerer den brydningstid, universiteterne befinder sig midt i. Det klassiske universitet udfordres af udviklingen af masseuniversiteter og af det øgede relevanskraft fra politikere og erhvervsliv. Desuden udfordres universiteterne af professionshøjskoler og erhvervsakademier, som så at sige er født med praksisnær undervisning. Universiteterne må derfor søge at finde sin egen vej ind i praksisfeltet i form af det, man kunne kalde innovationsorienteret akademisk praktik. Herved vil praksis-kravet og metoder som camps kunne få almen status blandt universitetsfolk som redskaber til at understøtte

akademiske læring frem for at blive opfattet som noget, der distraherer og forstyrrer denne læring (Scharmer and Käufer, 2000). Samtidig ligger der heri et potentiale til at forny den klassiske universitetsundervisning, som mestendels er tilbage-skuende og går ud på at formidle anerkendt viden inden for afgrænsede faglige områder.

Det overordnede perspektiv for innovationsorienteret akademisk praktik er, at fremtiden kandidater fra universiteterne ikke kun bør have solid viden om et afgrænset fagligt felt, men tillige kompetence til at deltage i videnbaseret innovationsarbejde i tværfaglige fora. Denne kompetence bliver i stigende grad vigtig, fordi rollen som akademisk ekspert inden for et snævert fagligt felt for de fleste kandidater vil være for snævert i fremtidens dynamiske samfund. Camp metoden er et af de værktøjer, der kan tages i anvendelse for at udvikle denne kompetence.

Referencer

- Bager, T. (2011): The camp model for entrepreneurship teaching. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 7: 279-296.
- EU Expert Group (2008): Entrepreneurship in higher education, especially within non-business studies, EU Commission, Enterprise and Industry.
- EU camp guide (2014): findes på <http://www.idea-camp.eu/>
- IDEA-House Tool Training Tools (2010): findes på <http://idea-sdu.dk/idea-tool-training-tool/>
- Scharmer, C.O., Käufer, K. (2000). Universität als Schauplatz für das Unternehmerischen Menschen. I Laske, S. et al. (Eds.), *Universität in 21. Jahrhundert*, Mering: Rainer Hampp Verlag
- Ullersted, M., Bager, T., Blom, U., Byrge, C., Larsen, T.B. (2010): *Camp Guide – genvej til unikke ideer*. IDEA, Kolding.



Et erhvervsudviklingsprojekt som katalysator for forskning

Indledning

Hvordan kan der skabes win-win i samarbejdet mellem erhvervsfremmeinstitutioner og forskere, så erhvervsfremmeinstitutioner får løftet deres kompetencer og et afsæt for at skabe større effekt på praksisfeltet samtidig med at forskerne får et afsæt for at publicere internationale forskningsartikler? Vi forsøger at svare på dette spørgsmål med afsæt i et landsdækkende erhvervsudviklingsprojekt, benævnt Vækst via Ledelse (VVL), som både erhvervsudviklere og forskere fik gavn af.

Vores centrale pointe i denne artikel er at skabelse af en sådan win-win situation kræver en anden tilgang til forskningsprocessen end den traditionelle. Vi illustrerer - via tilblivelsen af en international forskningsartikel baseret på VVL data - en anden måde at forske på end den der anvendes i fremstillingen af en klassisk empirisk forskningsartikel, hvor forskeren tager afsæt i tilgængelige teorier, modeller og resultater inden for et bestemt forskningsfelt med sigte på at afprøve denne etablerede viden via indhentning af nye empiriske data. I vores artikel sættes teori og empiri også i spil, men afsættet er et andet. Via direkte involvering i et erhvervsudviklingsprojekt identificerede vi, som forskere, en række udfordringer som genererede forskningsideer, afsøgning af relevant teori og formulering af konkrete empiriske projekter, der eksekveredes i samarbejde med praksisfeltet. Altså en *induktiv og problembaseret tilgang til forskning*, som skaber værdi for praksisfeltet via forskningsbaserede oplæg, dialog og formidlingsartikler og for forskningsinstitutionen i form af videnopbygning og internationalt formidlede forskningsresultater.

Forskningsartiklen blev publiceret i maj 2015 i International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research med titlen: "Enrollment of SME managers to growth-oriented training programs". Ideen til artiklen opstod undervejs via møder og diskussioner med deltagerne i VVL projektet, som i projektets startfase i 2012/13 kredsede om to hovedspørgsmål: "Hvem bør vi rekruttere til dette træningsprogram?" og "Hvordan får vi rekrutteret tilstrækkeligt med deltagere?" Erhvervsstyrelsen, som havde bevilget 100 mio. kr. til projektet, havde på forhånd fastlagt rammerne for målgruppen: I alt skulle mindst 600 erhvervsledere deltage, de skulle alle være vækstorienterede og virksomhederne skulle have 5-50 ansatte. Men inden for denne ramme var der fortsat man-

ge åbne spørgsmål om den præcise målgruppe og rekrutteringsmetoderne.

Forløbet, der førte til forskningsartiklen, kan forstås som to sammenflettede spor: et forskningsspor og et projektspor. I det følgende beskrives de to spor, men opdelt i 3 faser, så læseren får en fornemmelse af den iterative proces, der udspillede sig mellem forskerne og praksisfeltet.

VÆKST VIA LEDELSE

Vækst via ledelse var et landsdækkende erhvervsudviklingsprojekt i perioden 2012-2015 med fokus på lederudvikling i mindre virksomheder (5-50 ansatte). Projektets parter var de 5 regionale væksthuse, Dansk Erhverv, Håndværksrådet og Syddansk Universitet. Det overordnede formål med projektet var, at "styrke lederne igennem kompetenceløft og etablere en dybere forståelse for væsentlige udfordringer i egen virksomhed" (<http://vvl.dk/>). I praksis blev dette gjort ved et indledende interview, hvorefter virksomhedslederne blev sendt på internat, hvor de fik viden og inspiration af eksperter og hinanden samt en bedre forståelse af deres kompetencebehov og udviklingsmuligheder. Efterfølgende har den enkelte leder haft mulighed for, med tilskud fra projektet, at få yderligere rådgivning eller deltage i kurser for at give ham/hende det kompetenceløft, der var påkrævet for at løfte virksomheden ind i en positiv vækstfase. De deltagende virksomheder spændte bredt hen over brancher og typer. Projektet, som kom til at omfatte mere end 700 ledere, blev afsluttet i foråret 2015 og anses både af deltagerne og de involverede institutioner for succesrigt. Der ligger dog stadig et arbejde i, at dokumentere langtidseffekterne af programmet.

Projektspor – fase 1

I starten af 2013 samledes de involverede VVL forskere for at diskutere erfaringerne fra 2012 og ideer til aktiviteter og projekter i 2013 og 2014. Vi diskuterede især to emner: rekrutteringsprocessen og evalueringsprocessen. Rekrutteringen til projektet skete ved en screening af potentielle deltagere via et personligt interview med erhvervslederen ud fra et fastlagt interviewskema. Senere i processen gennemførtes en midtvejsevaluering





og til sidst en slutevaluering via spørgeskemaer. Der blev altså genereret data fra disse tre trin for deltagerne, og forskerne ville have fuld adgang til disse data. Ved projektets styregruppemøder i 2012 var der stærkt fokus på rekrutteringsprocessen og især diskussion om, hvordan man kunne nå det kvantitative mål på mindst 600 deltagere inden udgangen af 2014. Forskernes diskussion i starten af 2013 drejede sig dog mere om det kvalitative spørgsmål: rekrutteres de 'rigtige' deltagere? Desuden var vi skeptiske overfor den planlagte evalueringsmetode, som stort set kun bestod af traditionel aktivitets- og tilfredshedsmåling. Denne traditionelle evalueringsmetode er utilstrækkelig, hvis man skal måle effekten af projektet, hvor den internationale litteratur anbefaler sammenligning med en kontrolgruppe. Vi besluttede derfor at udarbejde en projektskitse for et 'målgruppeprojekt', der via et kontrolgruppedesign kunne hjælpe projektet med at profilere projektets reelle deltagere i forhold til de potentielle deltagere, altså de kvalificerede ledere som ikke deltog i projektet. Vores plan var at udtrække et repræsentativt udsnit af ledere i virksomheder med 5-50 ansatte via databasen NN Erhverv og så interviewe dem via telefon med brug af de samme spørgsmål, som var blevet stillet til VVL deltagerne. Projektskitzen blev præsenteret for styregruppen i marts 2013, hvor der blev givet grønt lys til igangsætning af projektet, dog således at det skulle afvikles i tæt samarbejde med projektets interne evalueringsgruppe. I en mail refererede Torben Bager mødedeltagerens observationer på følgende måde:

"Ellers var der en del information om deltagerne, der er med i projektet:

- der synes at være overvægt af højtuddannede, få fra meget traditionelle virksomheder
- der var i starten overvægt af gamle Væksthus-kunder
- hovedparten af virksomhederne er små (projektlederen mente ca. 12 ansatte i snit) men tendens til at de bliver større i nye runder
- nogle siger nej fordi der er administrativt bøvvl i det"

Forskerne konkluderede på dette grundlag, at der tegnede sig nogle interessante skævheder for deltagere og ikke-deltagere, som fortjente en nærmere analyse, både af hensyn til projektet og som muligt afsæt for forskning i rekrutteringsproblematikken. Delprojektets budget og bemanding

blev herefter besluttet og igangsat på basis af den rammebevilling, der var givet til Syddansk Universitet.

Forskningssporet – fase 1

I april 2013 enedes forskergruppen om at indlevere et abstract om rekrutteringsproblematikken til forskningskonferencen RENT (Research in Entrepreneurship and Small Business) i november 2013 med titlen: "Participation of growth-oriented SME managers in training programs". Formålet med artiklen formulerede vi således: "The objective of this paper is to investigate and discuss who actually participates in the Danish program, comparing enrolled participants and a control group". I juli 2013 blev dette abstract accepteret. Hen over sommeren fik vi identificeret en kontrolgruppe og indsamlet data via telefoninterview. Vi foretog også en litteratursøgning, som viste, at der ikke var mange forskningsartikler om træningsprogrammer for erhvervsledere, der beskæftigede sig med rekrutteringsproblematikken, herunder hvilken rolle selektion og selvselektion spiller. Selektion henviser her til den udvælgelse, der finder sted i forhold til de kriterier og procedurer, der er opstillet af programmets ejere og administratorer. Selvselektion henviser derimod til, at nogle individer og virksomheder af forskellige årsager er mere tilbøjelige til at søge deltagelse i sådanne programmer end andre. De artikler, vi fandt, havde mest fokus på det kvantitative problem, altså hvordan man kunne motivere et tilstrækkeligt antal SMV-ledere til at deltage i træningsprogrammer, medens andre vigtige emner, og herunder ikke mindst, om det er 'de rigtige' der deltager, stort set ikke var behandlet. Hen over sommeren 2013 blev vi efterhånden mere afklarede om den teoretiske vinkel, som vi kunne lægge på artiklen med afsæt i begrebet *additionalitet*. Kernen i dette begreb er, at erhvervspolitiske programmer skal have en effekt på den gruppe, der deltager, som ikke ville være blevet opnået alligevel uden deltagelse. Dette stiller krav til evalueringsmetoden, idet en kontrolgruppe-analyse af deltagere og ikke-deltagere er påkrævet for at kunne vurdere denne hypotetiske situation. Vores teoretiske fokus på *additionalitet* anså vi for at være så væsentlig, at begrebet kom med i titlen på conferencepapiret til RENT konferencen: "Enrollment of participants to SME manager training programs and the problem of additionality". Responsen ved RENT



konferencen i november 2013 var positiv, men vi besluttede at vente med at færdiggøre artiklen, til vi havde konsolideret vores data i løbet af 2014, idet der i årets løb ville blive indhentet flere svar fra både VVL-deltagere og kontrolgruppen.

Projektsporet – fase 2

I oktober 2013 holdt Torben Bager et oplæg til styregruppen med afsæt i konferenceartiklen med titlen: "Analyse af VVLere og kontrolgruppen: Har vi udvalgt de 'rigtige'? Bidrager VVLerne med max additionalitet?". Pointen i indlægget var, at projektet – populært sagt – ikke skulle satse på at rekruttere de bedste men snarere de næstbedste – eller som det også hedder i internationale forskningsartikler: deltagere der er "weak-but-promising". Ræsonnementet var, at de bedste, forstået som deltagere der ligger i toppen såvel med hensyn til vækstkompetencer som med vækstambitioner, ikke er den målgruppe der kan 'flytte sig' mest. De ligger allerede i toppen og har tilmed måske slet ikke brug for yderligere kompetenceudvikling. Effekten ville potentielt være større i mellemgruppen, der var svagere på mindst en af de to parametre end topgruppen, altså enten havde relativt svage kompetencer kombineret med høje vækstambitioner, eller relativt svage vækstambitioner kombineret med et højt kompetenceniveau. Dette førte til en livlig diskussion i styregruppen, hvor den klassiske formulering: "vi skal rekruttere dem der både kan og vil" blev forsvaret, men der var samtidig forståelse for argumentet om additionalitet og perspektivet i at prioritere 'de næstbedste'.

Forskningssporet – fase 2

I løbet af sommeren 2014 indsamledes som planlagt yderligere data fra kontrolgruppen og løbende øgedes antallet af VVL deltagere, så vi i efteråret 2014 havde oparbejdet et bedre datagrundlag end det vi brugte til konferencepapiret. Vi blev samtidig opmærksomme på International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research, som ønskede at lave et Special Issue med fokus på læring og kompetenceudvikling i SMV'ere. Vi enedes derfor om at indsende en artikel til dette tidsskrift, men med mere vægt på læringsdimensionen og mindre fokus på vækstdimensionen end i konferenceartiklen. Artiklens titel blev: "Enrollment of SME managers to growth-oriented training programs". Den blev godt modtaget af redaktøren og to anonyme reviewere,

og i februar 2015 kunne vi så indsende vores bud på en endelig version, som redaktøren accepterede. Artiklen kom ikke med i det planlagte Special Issue men i et ordinært nummer af tidsskriftet, som udkom i maj 2015.

Sideløbende med denne artikel udkom en CESFO rapport og en artikel til CESFOs årsskrift for 2014, som var forfattet af Daniel Heath og Jesper Piihl og havde fokus på læringsprocesserne ved VVL-projektets lederseminarer ("Erfaringer fra felten: på workshop med ejerledere", CESFO årsskrift 2014, s. 53-60, og "Dynamikken i læringsrummet: Når ejerledere tager på kursus", CESFO-rapport 2015).

Projektsporet – fase 3

I efteråret 2014 nærmede projektets afslutning sig og slutevalueringen blev igangsat. En fremgangsmåde og arbejdsdeling blev aftalt mellem væksthuseenes interne evalueringsgruppe og forskergruppen. Et led heri var særkørsler ved Danmarks Statistik, hvor data fra både VVL deltagernes virksomheder samt kontrolgruppens virksomheder blev hentet. Disse data vedrørte virksomhedernes omsætning og beskæftigelse over en årrække. Desuden blev der lavet tilsvarende kørsler for en simuleret kontrolgruppe, som Erhvervsministeriet havde tilvejebragt.

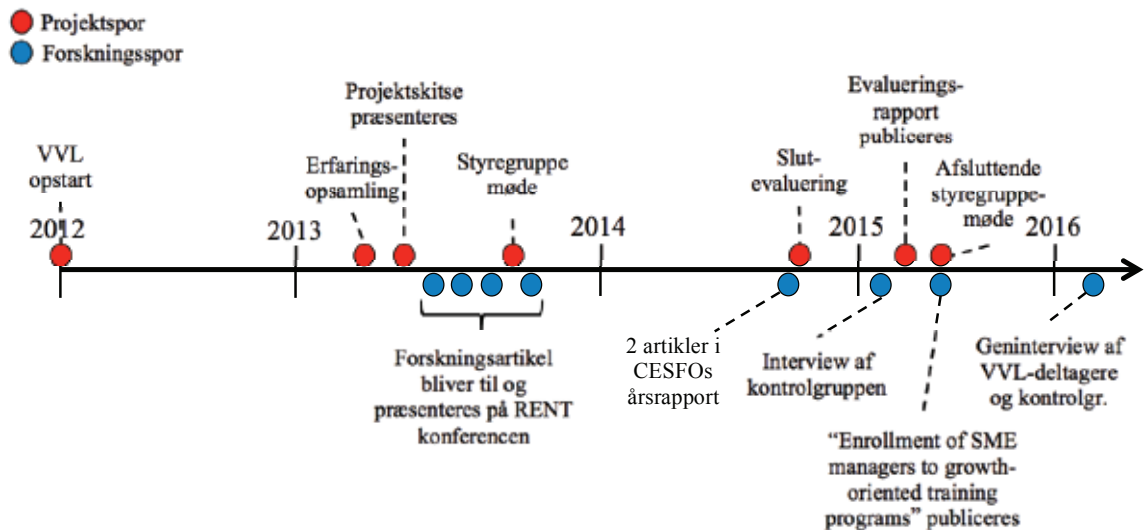
VVL-projektets officielle evalueringsrapport, som sammenlignede interview ved starten med det afsluttende interview, publiceredes af projektgruppen i april 2015 ("Slutevaluering - Vækst via Ledelse", Center for Vækstanalyse, Væksthus Sjælland). Rapporten viste ingen nævneværdig forandring i opnået vækst (omsætning og beskæftigelse) for VVL-deltagerne i forhold til de to kontrolgrupper. Til gengæld viste den markant ændring i deltagernes forståelse af egne lederkompetencer, vækstambitioner og tidsanvendelse (hvor markant mere tid bruges på strategi/udvikling/innovation og mindre tid på driftsopgaver).

Forskningssporet – fase 3

For at validere disse positive resultater lavede forskerne i januar 2015 interview med kontrolgruppen med afsæt i de samme spørgsmål, som dem der var brugt i slutevalueringen. Dette gav mulighed for at sammenligne ændringen for VVL-deltagerne og kontrolgruppen. Denne sammenligning bekræftede resultaterne fra den interne evaluering, idet kontrolgruppen stort set ikke havde styrket deres lederkompetencer eller



Figur 1 – Forsknings og projekt-sporene illustreret



ændret deres strategiske orientering i perioden mellem de to interview medens VVL-gruppen havde flyttet sig betydeligt ("Vækst via ledelse: Har deltagerne lært noget?", CESFO rapport, 2015).

Ved det afsluttende styregruppemøde for VVL projektet d. 20. maj 2015 blev de forskellige evalueringresultater fremlagt. Der var tilfredshed med de opnåede resultater, men samtidig erkendte man, at det ville være nyttigt med endnu en måling i 2016, da der endnu ikke var konstateret signifikante ændringer i den opnåede vækst for VVL deltagernes virksomheder. Man enedes derfor om, at forskergruppen i koordination med væksthuse skulle gennemføre endnu en interviewrunde medio 2016 med såvel VVL-deltagerne som kontrolgruppen. Tesen var, at effekten først viser sig i ledernes selvforståelse, prioriteringer og strategiske orientering og senere slår ud i øget vækst i virksomhederne som helhed. En af årsagerne til den forsinkede effekt kan være, at nogle erhvervsledere i første omgang gennemfører en effektivisering i kølvandet på træningsprogrammet, som er vækstdæmpende på kort sigt og først senere slår ud som realiseret vækst.

Med det nye datagrundlag har forskergruppen planlagt en ny forskningsartikel, som skal fokusere på effekten af træningsprogrammer som VVL. For at forberede denne artikel besluttedes det at indlevere et bidrag til RENT konferencen 2015 med afsæt i de foreløbige resultater fra CESFO rapporterne. Denne artikel har fået titlen: "The

learning impact of training programs for growth-oriented SME managers".

Afrunding

Det iterative forløb, som vi her har forsøgt at indfange, beskrive og illustrere i denne artikel, peger på en række udfordringer og potentialer ved denne type af forskning, som vi indledningsvis karakteriserede som induktiv og problembaseret:

- Via udfordringerne i et praksisfelt kan der opstå nye ideer til forskning, som – med forankring i relevant teori og nøglebegreber – kan føre til publicering i internationale tidsskrifter.
- Forskeres trykprøvning af nye ideer til forskning blandt praksisfeltets aktører kan foranledige refleksioner over indgroede antagelser om sammenhænge mellem mål og midler for såvel forskere som for praksisfællesskabets aktører; refleksioner, der kan føre til ændringer i håndteringen af det igangværende udviklingsforløb og til revision af forskningsspørgsmål.
- Samtidig kan den induktive og dialogbaserede proces mellem forskere og et praksisfelt føre til publicering af formidlingsartikler og -rapporter som på længere sigt skaber værdi for praksisfeltets aktører, netop fordi de er skabt i samspillet mellem forskere og praksisfeltet. Forskerne skriver om noget der er relevant for praksisfeltet, der selv har været med til at identificere udfordringen.
- En organisatorisk forudsætning for at opnå denne positive dobbelteffekt er, at der er ik-

ke-disponerede ressourcer sat af til udvikling af forskningsindsatsen i erkendelse af, at ideer og projekter skal kunne opstå undervejs i processen.

- En yderligere forudsætning er, at der fra projektstart er etableret *en ramme for indsamling af data*, der kan beskrive projektets centrale processer og vurdere opnåelse af projektets mål og delmål.

Referencer

Center for Vækstanalyse (2015): "Slutevaluering - Vækst via Ledelse", Væksthus Sjælland.

Torben Bager, Kent Wickstrøm Jensen, Pia Schou Nielsen og Tue Avbæk Larsen (2015):

"Enrollment of SME managers to growth-oriented training programs". *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 21(4), s. 578-599.

Daniel Heath og Jesper Piihl (2015): "Dynamikken i læringsrummet: Når ejerledere tager på kursus" (CESFO rapport).

Daniel Heath og Jesper Piihl (2015): "Erfaringer fra felten: på workshop med ejerledere" (CESFO årsskrift, s. 53-60).

Daniel Heath, Kent Wickstrøm Jensen og Torben Bager (2015): "Vækst via ledelse: Har deltagerne lært noget?" (CESFO rapport).





ErhvervsPhD – Et Samarbejde mellem Erhvervsliv og Universiteterne

1 Introduktion

I denne artikel sætter jeg fokus på nogle af mine personlige erfaringer som ErhvervsPhD-kandidat. Både de muligheder det har givet mig, samt de udfordringer jeg har oplevet, og som jeg mener man bør gøre sig bevidst om inden man starter en ErhvervsPhD. Jeg har valgt at fokusere på udfordringerne der kan være forbundet med at have to primære ”kunder” til resultaterne af sit ph.d.-projekt (en virksomhed og et universitet), mulighederne og begrænsningerne ved dataindsamling, såsom dybden af dataindsamlingen versus bredden, samt udfordringerne der kan være ved at forene fortrolighed i virksomheden og krav til publicering fra universitets side. Endeligt sætter jeg fokus på udfordringerne der som ErhvervsPhD-kandidat kan være ved at operere i en dagligdag mellem drift og udvikling. Jeg vil dog begynde med kort at forklare, hvad en ErhvervsPhD er, samt hvorfor jeg mener det er en god ordning.

2 Hvorfor en ErhvervsPhD

En ErhvervsPhD er en mulighed for at danne et tættere samarbejde mellem erhvervslivet og universiteterne. Det er et treårigt erhvervsrettet forskningsprojekt og en ph.d.-uddannelse, hvor jeg som ErhvervsPhD-kandidat blev ansat i en virksomhed og samtidigt indskrevet på et universitet, med en vejleder tilknyttet hvert sted. I praksis delte jeg min arbejdstid ligeligt mellem virksomheden og universitetet, hvor jeg anvendte størstedelen af min tid på opgaver relateret direkte til mit projekt, og som jeg oftest selv definerede ud fra mit projekt. Formålet, og dermed indholdet i mit projekt, blev defineret og gennemført i samarbejde mellem virksomheden, universitetet og mig som kandidat, med respekt for mine ønsker og krav til projektet. Jeg vidste på daværende tidspunkt at jeg ønskede at arbejde med fagområdet Supply Chain Management, og fik sammen med virksomheden og universitetet drejet emnet over på bæredygtighed, og endeligt udvikling af bæredygtige forsyningskæder. Dette blev således det fælles omdrejningspunkt for det teoretiske og praktiske bidrag af mit projekt. Derudover skulle mit projekt godkendes af Innovationsfonden. Det er officielt virksomheden som skal ansøge Innovationsfonden om økonomisk støtte til projektet, men i praksis var det mig som udarbejdede ansøgningen i samarbejde mellem virksomheden og universitetet. Dette

anså jeg som en klar fordel, idet jeg derved havde mulighed for at tilpasse projektet til mine ønsker og krav, inden for virksomhedens og universitets rammer, naturligvis.

Fra mit og universitetets perspektiv dannede projektet grundlag for en forståelse af de udfordringer som virksomheden stod overfor, og gav mig mulighed for at få en dybdegående viden om virksomhedens forhold. En viden jeg senere kunne sætte i spil rent forskningsmæssigt, og dermed sikre erhvervsrelevant forskning. Derudover gav projektet mig mulighed for at fordybe mig forskningsmæssigt, samtidigt med at jeg kunne være en aktiv del af erhvervslivet. Da jeg ikke havde meget erhvervs erfaring inden opstart af mit projekt, anså jeg derfor dette som en stor fordel. Fra virksomhedens perspektiv gav projektet indsigt i forskningsresultater direkte rettet mod deres udfordringer, med udgangspunkt i deres aktuelle forhold, og var med til at sikre, at der ligeledes var fokus på langsigtede udviklingsprojekter i en ellers travl hverdag. En ErhvervsPhD udgør således én måde at åbne op for de muligheder der er forbundet med et tæt samarbejde med en virksomhed i sit ph.d.-forløb. Det er derfor værd at overveje om en ErhvervsPhD er noget for dig som kandidat, virksomhed eller universitet. Men der er ingen roser uden torne, og en ErhvervsPhD er ligeledes forbundet med en række udfordringer. Disse diskuteres i det nedenstående.

3 Virksomhed versus Universitet

En af fordelene ved at være ErhvervsPhD-kandidat var, at det gav mig mulighed for at arbejde med konkrete udfordringer som virksomheden stod overfor. Dette sikrede en hvis form for relevans i min forskning. Et af succeskriterierne for projektet var netop, at det skulle skabe en form for værdi for virksomheden, men også samfundet i bredere forstand, fx ved mere eller mindre direkte at kunne anvendes af virksomheden og det bredere erhvervsliv. Samtidigt er det en ph.d.-uddannelse, hvor jeg som kandidat skulle demonstrere, at jeg tilegnede mig forskningsmæssige kompetencer, fx ved at generere viden i form af publicerede forskningsartikler i internationalt anerkendte forskningstidskrifter. På den måde bidrog jeg også til universitetets forskning.

En af erfaringerne fra mit projekt er således, at det er vigtigt som kandidat at være bevidst om, at virksomheden og universitetet udgør de pri-





mære ”kunder” eller aftagere til resultaterne fra projektet. Havde jeg eksempelvis haft en ubalance i fokuset på virksomheden over universitet som ”kunde”, eller omvendt, ville det således have skabt problemer i mit ErhvervsPhD-forløb. I begyndelsen af mit projekt havde jeg eksempelvis formuleret spørgsmålene jeg ville besvare med udgangspunkt i virksomhedens udfordringer, hvilket sikrede den ene dimension, mens det var mere uklart, hvordan projektet ville bidrage rent forskningsmæssigt. Dette fik jeg dog rettet op på i løbet af projektet, særligt efter min førsteårs evaluering. Erfaringen er derfor, at hvis virksomheden prioriteres over universitetet, så risikeres det at kandidaten glemmer den forskningsmæssige dimension, og for ensidigt kommer til at fokusere på, hvordan han eller hun skaber værdi for virksomheden, og altså ikke det bredere samfund. Omvendt, havde jeg haft et for stort fokus på universitet på bekostning af virksomheden kunne det risikeres, at virksomheden ikke følte at dens udfordringer blev løst tilstrækkeligt, hvilket i værste fald kunne have betydet, at mit projekt var blevet stoppet før tid. Begge situationer er u hensigtsmæssige, idet de i værste fald kan resultere i at kandidaten ikke gennemfører sit projekt, og dermed hverken får sin ph.d.-uddannelse eller leverer de forventede resultater til virksomheden og samfundet i bredere forstand.

Jeg oplevede således en hård fin balance mellem prioriteringen af virksomheden og universitetet som primære ”kunder” til resultaterne af mit projekt. Det var dog ikke altid en trade-off situation som beskrevet i det ovenstående, men handlede i høj grad om, at jeg som kandidat skulle være i stand til at finde og udnytte synergien mellem det, at kunne løse konkrete udfordringer for virksomheden og samtidigt skabe interessant forskning. Min udfordring var især at få formuleret mine overordnede forskningsspørgsmål på en sådan måde, at de både havde relevans for virksomheden og samtidigt bidrog rent forskningsmæssigt. Det hjalp desuden, at både virksomhed og universitetet var bevidste om, at jeg dagligt opererede i konteksten mellem virksomhed og universitet (praksis og teori), og således havde forståelse herfor. Her er det min overbevisning, at jeg som kandidat spillede en afgørende rolle ved at informere både virksomheden og universitetet om mit projekt, fx ved at sikre en forventningsafstemning inden opstart af projektet, samt løbende informere på vejledningssmøder, hvor en samlet

status på projektet blev givet, foreløbige resultater blev præsenteret og den fremtidige plan diskutert.

4 Dataindsamling

En af de største styrker ved mit projekt var den rige og direkte adgang jeg havde til data og informationer i kraft af min ansættelse i virksomheden. Dette galt egentligt alle former for data og informationer i virksomheden, såvel som adgang til data og informationer fra virksomhedens leverandører og kunder. I mit projekt udnyttede jeg mig eksempelvis af muligheden for at indsamle primære data direkte i virksomheden gennem interviews, såvel som indsamling af sekundære data i form af diverse rapporter, produkt- og produktionsdata, energidata, tilbud fra leverandører, samt andre statistikker som var tilgængelige i virksomheden. Ansættelsen i virksomheden hjalp mig desuden med, at skabe kontakt til leverandører og kunder, samt virksomhedens øvrige netværk, og lettede dermed min adgang til indsamling af data og informationer fra disse virksomheder. Eksempelvis fik jeg gennem virksomheden mulighed for at indsamle data fra virksomhedens største leverandør, samt én af virksomhedens største kunder, hvilket hjalp mig med at forstå forsyningskæden, hvori virksomheden indgår. Derudover deltog jeg, på vegne af virksomheden, i en række netværksgrupper, hvor jeg sparede med andre virksomheder og hørte om hvilke udfordringer de eksempelvis oplevede og hvordan de arbejdede med at løse dem, hvilket gav mig et mere nuanceret billede. Dette gjorde mig som kandidat i stand til at opbygge en dybdegående viden og forståelse, hvilket jeg senere kunne sætte i spil rent forskningsmæssigt. En særlig indsigt som bl.a. omfatter virksomhedens kunde- og leverandørrelationer, hverdagen og arbejdsgangene i virksomheden, indsigt i virksomhedens medarbejderkompetencermv. Hvilke data og informationer, og dermed indsigter, der er relevante er naturligvis afhængigt af, hvad projektet fokuserer på. Uanset hvad gav projektet mig muligheden for, at lære af at være til stede i virksomheden og stille spørgsmål såfremt jeg var i tvivl om noget. På samme måde gav min tilstedeværelse i virksomheden ligeledes virksomheden mulighed for, at få indsigt i forskningen som foregik på universitetet, men også forskningen i bredere forstand, samt adgang til den viden jeg opbyggede som kandidat. Samtidigt fik universi-



tetet mulighed for en dybere indsigt i, hvad der foregår i virksomheden. Det er min oplevelse, at det er vigtigt at projektet forankres i virksomheden, hvis kandidaten skal opnå den fornødne indsigt, og her spillede min virksomhedsvejleder, i samspil med mig som kandidat, en afgørende rolle i at introducere projektet i virksomheden. På sigt er det dog i stigende grad kandidatens ansvar at sikre, at projektet forbliver forankret i virksomheden, samt at resultaterne fra projektet implementeres.

5 Virksomhed versus Industri

Min tilknytning til virksomheden, og min dybe indsigt i virksomhedens forhold, gav dog en række udfordringer som jeg skulle håndtere i projektet. For selvom min ansættelse i virksomheden sikrede en lettere adgang til data og informationer i virksomheden, dens leverandører, kunder og øvrige netværk, så begrænsede det samtidigt min mulighed for at indsamle data og informationer fra visse andre virksomheder. Det var eksempelvis ikke muligt for mig at undersøge, hvorledes konkurrerende virksomheder i samme industri oplevede udfordringerne, samt hvordan de arbejder med at løse dem. Disse virksomheder kan med rette ikke retfærdiggøre, hvorfor de skal bidrage til et forskningsprojekt, hvor et af hovedformålene netop er at fremme deres konkurrent. Jeg oplevede ligeledes virksomheder, som på trods af at de ikke er i direkte konkurrence med virksomheden, alligevel valgte ikke at deltage i projektet, givet min tilknytning til virksomheden. Jeg fandt aldrig rigtigt nogen måde at håndtere denne udfordring på, men lærte at acceptere dette som en af begrænsningerne ved en ErhvervsPhD. Jeg anså det ikke som en mulighed at undlade at oplyse min tilknytning til virksomheden, da jeg ikke betragtede dette som værende etisk ansvarligt. Det var således vigtigt for mig, at være opmærksom på det trade-off der er mellem muligheden for skabelse af en dyb indsigt i virksomheden, fx dens kunde- og leverandørrelationer, og muligheden for at indsamle data og informationer på tværs af virksomheder i en industri. Mit råd er derfor at sikre, at formålet med projektet afspejler dette forhold.

6 Fortrolighed versus Publicering

En anden udfordring var, at de data og informationer som skulle sikre mig en dyb indsigt i virksomheden, og efterfølgende anvendes forsk-

ningsmæssigt, ikke overraskende ofte blev anset af virksomheden som værende fortrolige. Virksomheden havde derfor en naturlig interesse i, at disse data og informationer ikke blev publiceret. Dette skabte for mig dilemmaet mellem at sikre forskningsmæssige resultater som løser virksomhedens udfordringer, samtidig med at der genereres viden som er til gavn for det bredere samfund på baggrund af denne indsigt. En udfordring som jeg personligt synes blev forstærket af, at det med rimelighed må formodes, at være konkurrerende virksomheder i samme industri, som mest direkte kan implementere resultaterne fra mit projekt. Derudover er udfordringen sandsynligvis ikke blevet mindre af, at der er en stigende tendens imod artikelbaserede ph.d.-afhandlinger, hvor resultaterne af forskningen bliver afrapporteret løbende gennem publicering af forskningsartikler.

Det er vigtigt at virksomheden i denne sammenhæng forstår, at de alene finansierer omkring halvdelen af projektet, hvorved samfundet har ret til at få indsigt i nogle af resultaterne fra projektet. Resultaterne skulle med andre ord strække sig udover virksomheden, og dermed gerne komme det bredere samfund eller erhvervsliv til gode. Dermed ikke sagt at fortrolige data eller informationer skal publiceres. Her var det i sidste ende mit ansvar som kandidat, at sikre denne balance. Konkret løste jeg udfordringen ved, at afrapportere resultaterne af min forskning på én måde til virksomheden, og så senere en mere generisk og generaliseret måde i forskningen. En god praksis jeg gjorde brug af i denne sammenhæng var at sikre, at data og informationer måtte publiceres inden de blev indsamlet, samt at jeg sendte forskningsartikler til godkendelse i virksomheden inden de blev indsendt til konferencer eller internationalt anerkendte forskningstidsskrifter. På den måde sikrede jeg, at fortrolige data og informationer ikke blev publiceret. Formålet var naturligvis ikke at få forskningen til at fremstå på en speciel måde, men blot sikre en ordentlighed i forskningen, hvad angår håndtering af fortrolige data og informationer. En anden praksis jeg anvendte med succes var, at anonymisere dataene og informationerne, så det ikke er muligt for andre at identificere, hvilke af virksomhedens leverandører eller kunder jeg eksempelvis indsamlede data hos, eller hvem fra virksomhederne jeg havde talt med.



7 Udvikling versus Drift

Et af formålene med mit projekt, som et treårigt erhvervsrettet forskningsprojekt, var at sikre, at der var fokus på langsigtede udviklingsprojekter i virksomheden, som i høj grad oplevede en travlt hverdag, hvor den daglige drift fylder meget og kræver mange ressourcer. Mit projekt kunne derfor anses som et udviklingsprojekt, som var med til at sikre, at virksomheden tænkte langsigtet omkring sine udviklingsmuligheder. Jeg synes det var en fordel at virksomheden var opmærksom herpå, og således ikke involverede mig i for mange driftsmæssige opgaver, som ikke var relateret til mit projekt. Jeg oplevede dog, at det til tider kan være fristende at sige ja til varetagelse af driftsmæssige opgaver, især i travle perioder, hvor man netop gerne vil hjælpe sine kollegaer. Dette gælder naturligvis i virksomheden såvel som på universitetet. Her anså jeg det som et fælles ansvar, mellem mig som kandidat, virksomheden og universitetet, at sikre en forventningsafstemning inden opstart af projektet omkring dette. Derudover anså jeg det som mit ansvar, at sige fra overfor visse driftsmæssige opgaver i selve ph.d.-forløbet, så fokus blev holdt på udviklingsaktiviteter. Havde jeg mistet fokus var min ph.d. måske hurtigt blevet til varetagelse af en driftsmæssig funktion i virksomheden. Innovationsfonden formulerer det også klart og tydeligt ved at skrive, at kandidaten skal anvende alt tid på ErhvervsPhD-projektet uagtet om han eller hun befinder sig på universitetet eller i virksomheden.

Dette er dog nemmere sagt end gjort. Eksempelvis oplevede jeg at mange opgaver var af både drifts- og udviklingsmæssig karakter, hvor det var svært for mig at skelne mellem dem, og der var driftsmæssige opgaver jeg som kandidat med fordel kunne varetage i en periode, for at få opbygget den nødvendige indsigt og viden i virksomheden. Varetagelse af drift- og udviklingsrelaterede opgaver var også en måde for mig at forankre mit projekt i virksomheden, og få konkret indflydelse på udviklingen af en bestemt praksis. Endvidere oplevede jeg som kandidat, at man kan føle sig presset til at sige ja til driftsmæssige opgaver, for at sikre engagement fra virksomheden og/eller universitetet.

Det er således min erfaring, at det kan være en god idé at blive tilknyttet en projekt- eller udviklingsafdeling, eller lignende i virksomheden, og altså ikke en afdeling ansvarlig for selve driften. På den måde gør det det nemmere ikke at blive

for involveret i de daglige driftsmæssige opgaver, og dermed miste fokus på selve projektet. En anden mulighed jeg benyttede mig af var, at starte tidligere i virksomheden end dér hvor projektet officielt startede. Eksempelvis startede jeg i virksomheden to måneder før opstart af projektet, for på denne måde at få et forhåndskendskab til virksomheden allerede under udarbejdelse af min ErhvervsPhD-ansøgning. Det samme er gældende i forhold til universitetet, hvor jeg lærte meget ved at blive tidligt involveret i forskningsarbejde sammen med en seniorforsker, for på denne måde at lære nogle grundlæggende forskningsmæssige principper og arbejdsmetoder, samt selve skriveskunsten. Tidlig involvering er dog ikke altid en mulighed af praktiske årsager. Det er i min optik desuden vejledernes opgave (både virksomheds- og universitetsvejledernes) at afskærme kandidaten fra opgaver som ikke har relevans for projektet, og støtte kandidaten i gennemførelse af sit ErhvervsPhD-projekt. Resultatet skulle gerne være, at ErhvervsPhD-kandidaten får, og selv skaber, så gode forudsætninger og rammer som muligt for at gennemføre sit ErhvervsPhD-projekt og dermed, forhåbentligt, kan levere den tiltænkte værdi til virksomheden og samfundet i bredere forstand. Dette er naturligvis i alle parter interesse.

8 Afrunding

Det er mit håb, at jeg i denne korte artikel, ud fra mine egne erfaringer, har formået at give læseren et dybere indblik i nogle af de muligheder og udfordringer som er forbundet med en ErhvervsPhD. Jeg har forsøgt at fokusere på de primære dilemmaer eller udfordringer, som jeg mener, er forbundet med at arbejde tæt sammen med en virksomhed i sit ph.d.-forløb. Derudover har det været ambitionen at komme med forslag i form af nogle simple, men ofte effektive, strategier til at overkomme disse udfordringer. For mig at se, er en ErhvervsPhD en enestående mulighed for at danne et tættere samarbejde mellem erhvervslivet og universiteterne, og få forskningen ud i virksomhederne, til gavn for alle parter. Så jeg håber at artiklen kan stimulere en interesse for ErhvervsPhD-ordningen, samt danne baggrund for fremtidige succesfulde ErhvervsPhD-projekter.



Forventningers betydning for dannelse af netværk: Opstarten af Danish Water Technology House i Singapore

Indledning

Danmark er et land med mange små og mellemstore virksomheder. Over 99 procent af den danske erhvervs masse tilhører denne kategori (Nielsen, 2014), og de lever i en virkelighed hvor private som offentlige kunder i stigende grad ønsker færre leverandører samtidig med at de stiller større krav til kapaciteten hos de udvalgte leverandører. Det giver ofte små og mellemstore virksomheder problemer, idet de ikke på egen hånd kan imødekomme disse krav på grund af deres forholdsvis begrænsede ressourcer. En del af løsningen på dette kan være at indgå i et netværks-, kortsortie- eller klynge samarbejde, alt efter de interne og eksterne omstændigheder.

I den danske branche for vandteknologi er ovenstående problemstilling velkendt, og ifølge en undersøgelse i tidsskriftet Mandag Morgen, har branchens små og mellemstore virksomheder netop svært ved at slå igennem i udlandet, fordi de ikke selv evner at styre og udføre en hel entreprise (Schacht, 2015a). Ligeledes peges der på, at der i branchen mangler erhvervs mæssige fyrtårne og systemansvarlige virksomheder, som kan trække de små og mellemstore virksomheder med sig ud internationalt (Schacht, 2015b). Med afsæt i dette behov for øget samarbejde mellem branchens leverandører er et vandhus, Danish Water Technology House, under etablering i Singapore. Vandhusets opgave bliver foruden at skabe samarbejde mellem branchens leverandører, at agere spydspids for afsætning af dansk vandteknologi i Sydøstasien.

Denne artikel ser nærmere på forventningerne forud for etableringen af Danish Water Technology House. I det følgende præsenteres først nogle grundlæggende aspekter vedrørende netværksdannelse, med fokus på forventningsafstemning, og efterfølgende illustreres de gennemgående forventninger der er til vandhuset på baggrund af interviews med ti af de deltagende virksomheder. Artiklen udspringer af et følgeforskningsprojekt, som begge forfattere deltog i, og det handler om netværksopbygning i den danske vandteknologibranche. Projektet involverer også Industriens Fond og Ferskvandscenteret. Danish Water Technology House er forankret hos sidstnævnte.

Netværksdannelse og behovet for forventningsafstemning

Etablering af netværk kan ske med vidt forskellige formål for øje (Edvardsson et al., 2008). Nogle

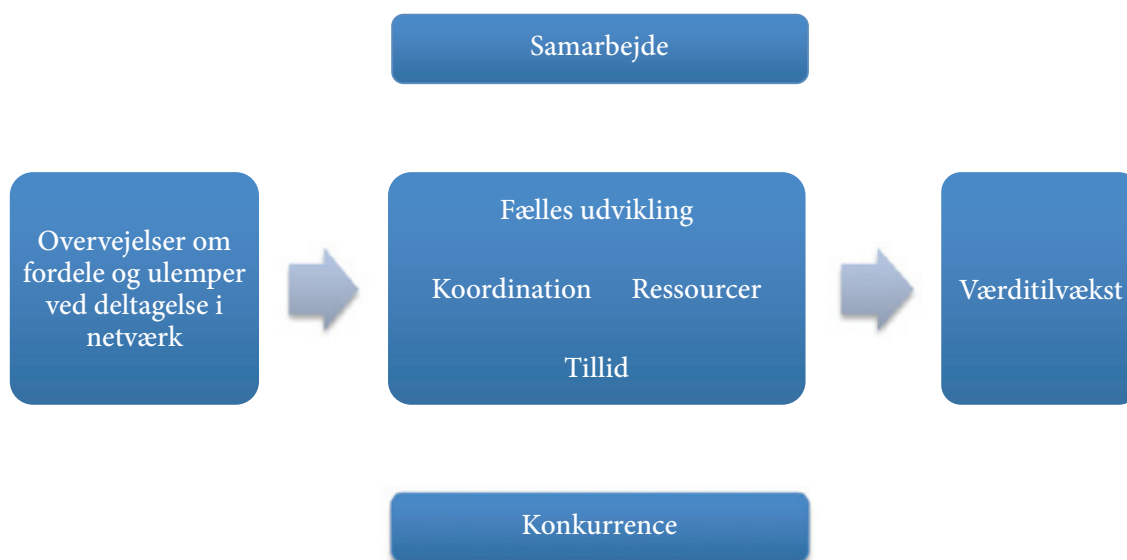
netværk har til hensigt at skabe nye forretningsmuligheder, nogle fokuserer på nye samarbejds-konstellationer i og på tværs af værdikæder og andre er centeret omkring bestemte markeder. På tværs af disse forskellige formål handler virksomheders indtrædelse i netværk i sidste ende om forventningerne til fremtidig værditilvækst. For at der kan skabes en høj værditilvækst, er det ofte nødvendigt at virksomheder er villige til at gøre deres ressourcer tilgængelige for hinanden og tilpasse dem i et nødvendigt omfang. Dette kræver koordination i et netværk og dermed også til en vis grad en reduktion i virksomheders handlefrihed med henhold til ressourcer, aktiviteter, samarbejdspartnere og målsætninger. Med andre ord betyder indtrædelse i netværk nye samarbejds- og indtjeningsmuligheder, men det betyder også at der løbes en risiko, da virksomheder bindes af de valg som de har foretaget sig. Derfor vil virksomheder forud for deres deltagelse i netværk gennemgå en forventningsafstemningsproces som illustreret i figur 1.

Som en del af denne forventningsafstemningsproces, skal der tages højde for at deltagelse i netværk uvægerligt vil føre til, at de deltagende virksomheders forretningsmodel vil blive påvirket, således at der kan skabes sammenhæng mellem de løsninger som netværket udbyder. I den forbindelse vil den enkelte virksomhed blive presset til at foretage en række overvejelser som vil være af strategisk karakter. For eksempel:

1. Hvem er de øvrige deltagere og hvordan vil de bidrage til netværkets udvikling?
2. Hvilke roller kan det tænkes at de forskellige deltagere i netværket vil indtage?
3. Hvilke erfaringer har de øvrige deltagere i netværket med at samarbejde?
4. Hvordan vil samarbejdet i netværket påvirke deltagernes forretningsmodel?
5. Hvilken værdi vil samarbejdet i netværket give på kort og langt sigt?
6. Hvilke bindinger og risikoelementer vil samarbejdet i netværket medføre på kort og langt sigt?



Figur 1 – Overvejelser ved indtrædelse i netværk



I kølvandet på disse seks spørgsmål er det tydeligt, at opstarten på et netværk kan være præget af samarbejde og konflikter om rolleudvikling og rollefordeling, samt fordele og ulemper vedrørende deltagelse på kort og langt sigt (Bengtsson og Kock, 2014). Imidlertid vil det næppe være muligt og hensigtsmæssigt nøje at beskrive roller og mulige gevinster på kort og langt sigt. En alt for eksplicit beskrivelse af rammerne for udviklingen af netværk vil let kunne komme til at fungere som en spændetrøje. Tillid virksomhederne imellem vil derfor være afgørende for, om et netværk reelt vil kunne etableres og udvikles (Tidström, 2009), samt om der er enighed om hvilken type netværk der skal etableres.

I den forbindelse har Johansen og Søberg (2014) identificeret tre typer af netværk: *Den internationale underleverandørklynge* drejer sig om virksomheder der etablerer sig i udlandet sammen med andre leverandører og/eller kunder og ad den vej deler infrastruktur og faciliteter. *Det horisontale salgskonsortium* vedrører samarbejde med ligesindede leverandører horisontalt i værdikæden, hvilket kan bevirke stordriftsfordele, som kan give en forøget forhandlingsstyrke overfor potentielle kunder. Endelig er *den vertikale systemklynge* hvor virksomheder samarbejder vertikalt i værdikæden og deler komple-

mentære ressourcer, hvorved de for eksempel kan fremstå som systemleverandører. Disse forskellige netværk har sine fordele og ulemper, men for at de kan fungere skal der være en forventningsafstemning de forskellige deltagende virksomheder imellem.

Føreløbige rammer og indhold i Danish Water Technology House

De virksomheder som i øjeblikket deltager i Danish Water Technology House kommer med meget forskellige baggrunde. Nogle af dem er små relativt nyetablerede virksomheder som blandt andet er vokset ud af et universitetsmiljø. Andre er ældre veletablerede virksomheder med flere hundrede ansatte og med omfattende eksporterfaringer, herunder også til Sydøstasien. Derudover henvender virksomhederne sig også til forskellige afsætningssegmenter indenfor vandteknologi og i særdeleshed er segmenterne vedrørende kortlægning af grundvand, monitorering af vandkvalitet og rådgivning centrale.

For at kunne deltage i vandhuset skal virksomhederne forpligte sig økonomisk og tidsmæssigt. Konkret skal virksomhederne betale et kontingent og det varierer efter virksomhedsstørrelse målt i antal medarbejdere. For 1-15 medarbejdere koster det 10.000 kr. om året og for 250 medarbejdere



bejdere og derover koster det 30.000 kr. årligt. Den tidsmæssige forpligtelse er ikke på samme måde håndgribelig, men virksomhederne har ved deres indtrædelse i Danish Water Technology House fået at vide, at deres udbytte afhænger af deres involvering og engagement. Indtil videre er denne information fortolket meget forskelligt. På den positive side har en række virksomheder indenfor segmentet, kortlægning af grundvand, på eget initiativ opstillet nogle fælles spilleregler for deres indbyrdes samarbejde.

Aktiviteterne i Danish Water Technology House faciliteres af medarbejdere hos Ferskvandcenteret samt af lokalt ansatte medarbejdere i Singapore. Foruden at de deltagende virksomheder kan medvirke i fælles markedsføringsaktiviteter og networking events, så kan de også trække på vandhusets ressourcer vedrørende eksempelvis eksportopstart, markedsovervågning og rådgivning om valg af distributionskanal. Sidstnævnte er dog tilkøbsydelse, som ikke er dækket af det årlige kontingent.

Forventninger til Danish Water Technology House

De deltagende virksomheder har forskellige forventninger til vandhuset, og de primære kan sammenfattes i følgende fire punkter:

1. Vandhuset skal kunne understøtte erfaringsudveksling mellem de deltagende virksomheder samt kunne organisere samarbejdet mellem dem
2. Vandhuset skal kunne foretage overvågning af markedet i Sydøstasien, således at tekniske krav, udvikling i markedsstørrelse, osv. kan kortlægges
3. Vandhuset skal kunne afdække hvem de lokale interessenter er indenfor vandteknologi i Sydøstasien, samt være i stand til at opbygge relationer mellem dem og de deltagende virksomheder
4. Vandhuset skal kunne hjælpe de deltagende virksomheder med at øge deres direkte og indirekte salg på kort og langt sigt i Sydøstasien

Udfordringen er at koble disse forskellige forventninger og eventuelt prioritere dem efter vigtighed. På tværs af virksomhederne er der et stort

fokus på punkt fire, vedrørende direkte og indirekte salgsaktiviteter i Sydøstasien, men hvordan dette skal ske er der ikke enighed om. De større virksomheder er primært optaget af, at Danish Water Technology House skal agere bindeled, overvåge markedet og være relationsopbygger mellem udbuddet af vandteknologi i Danmark og efterspørgslen efter vandteknologi i Sydøstasien. Derefter skal virksomhederne selv stå for afsætningen af deres produkter og services. Derimod er de mindre virksomheder mere optaget af at Danish Water Technology House skal være deres distributør eller salgsgent i Sydøstasien og varetage konkrete salgsaktiviteter.

Med afsæt i ovenstående forventninger og i opdelingen af netværk af Johansen og Søberg (2014) fremgår det, at primært de større virksomheder i netværket omkring vandhuset ønsker at det skal agere som en international underleverandørklynge, hvor de deltagende virksomheder etablerer sig sammen med det formål at dele infrastruktur og faciliteter vedrørende for eksempel markedsovervågning og relationsopbygning. Omvendt peger forventningerne på, at de mindre virksomheder i højere grad ser netværket omkring Danish Water Technology House som både et horisontalt salgskonsortium med fokus på konkurrerende salgsaktiviteter og som en vertikal systemklynge, hvor virksomhederne kan arbejde sammen om salgs- og udviklingsaktiviteter. Sidstnævnte anses først som realistisk på længere sigt.

Denne divergens er vanskelig at adressere, men der kan med fordel udarbejdes et samarbejdsmemorandum, gældende for de deltagende virksomheder, indeholdende deres forventninger til og succeskriterier for netværket. Desuden vil en gensidig kompetenceafklaring de deltagende virksomheder imellem, samt en fastsættelse af milepæle for netværkets udvikling, også være en fordel for at skabe fælles fodslav på kort og langt sigt. Denne proces skal medvirke til at der mellem virksomhederne skabes et realistisk billede af hvad der er muligt i netværket. Vandhuset og dets leder spiller i den forbindelse en central rolle, herunder at kunne skitsere hensigtsmæssige scenarier for samarbejdet mellem virksomhederne.

Referencer

Bengtsson, M. og Kock, S. (2014) Coopetition-Quo vadis? Past accomplishments and future challenges, *Industrial Marketing Management* 43(2), s. 180-188.

Edvardsson, B., Holmlund, M. & Strandvik, T. (2008) Initiation of business relationships in service-dominant settings, *Industrial Marketing Management*, 37(3), s. 339-350.

Johansen, J. og Søberg, P. V. (2014) Udfordringer for underleverandører: Vertikale systemklynger som en strategisk mulighed, *Effektivitet*, september, nr. 3, s. 20-23.

Nielsen, M. S. (2014) Små og mellemstore virksomheder i tal: 2012, i Freytag, P. V., Klyver, K. & Nielsen, S. L. (red.), *CESFO Årsrapport 2014*, s. 91-95, Kolding: Syddansk Universitet, Center for Entreprenørskab og Småvirksomhedsforskning.

Schacht, M. K. (2015a) Global vandkrise kan blive et dansk væksteventyr, *Mandag Morgen*.

Schacht, M. K. (2015b) Dansk vandbranche i fælles front mod tabt eksport, *Mandag Morgen*.

Tidström, A. (2009) Causes of conflict in inter-competitor cooperation, *Journal of Business and Industrial Marketing*, 24(7), s. 506-518.





Leverandørdreven innovation og udvidelsen af det innovative råderum

Et afgørende kendetegn ved det innovative samfund er evnen til at kombinere eksisterende produktionsfaktorer – det være sig viden, komponenter, materialer, metoder, koncepter – på nye måder. Når dertil føjes strømmen af ny viden, nye materialer mm., stiger de innovative muligheder og den innovative kompleksitet.

For virksomhederne betyder dette, kort fortalt, at den arbejdsdeling og specialisering, som præger det innovative samfund, bliver mere midlertidig og flydende end den vi kender fra det højindustrielle samfund. Det er kun de færreste, om nogen, virksomheder, som kan – eller har råd til – at rumme de mange vidensområder og specialer, som kræves for at udvikle og producere nye produkter og de tilknyttede serviceydelser. Når dertil føjes, at produktlevetiderne afkortes og de materielle og immaterielle kombinationsmuligheder øges, stiger virksomhedernes behov for stærkt fleksible produktions- og forretningsmodeller.

Heri ligger nogle af de vigtige forklaringer på, at virksomheder i højere grad overvejer strategiske fordele og operationelle muligheder for in- og outsourcing. Og at virksomheder aktivt søger efter kilder til innovation udenfor virksomhedens egne mure – hos leverandører eller kunder og brugere. Hvor der de seneste årtier har været et hype fokuseret på brugerdreven innovation, ser vi her på virksomhedernes evne til at kombinere vidensfelter og ressourcer fra både kunder og leverandører på en omskiftelig og fleksibel måde. Det er det denne artikel handler om, under overskriften 'Leverandørdreven innovation og udvidelsen af det innovative råderum'.

Virksomhedens innovative kapacitet og det innovative råderum

Mens virksomhedens innovative kapacitet er fundet i de ressourcer, den viden og den teambuilding virksomheden kan skabe internt i virksomhedens eget hus, ser vi det innovative råderum som de innovative muligheder virksomheden kan generere gennem sit samarbejde med kunder og leverandører.

Grænserne for virksomhedens innovative råderum udgøres på den ene side af de indsigter fra kunderne og brugerne, som virksomheden kan skabe adgang til. Det er ikke nok at spørge dem. Det er nødvendigt at engagere dem i den udviklingsproces, som de gerne ser realiseret. Først derigennem får de del i den tavse viden, kunderne og brugerne sidder inde med. Fokus er her på en

række behovsaspekter, brugsindsigter og problemfelter, som brugerne har erfaret.

På den anden side har vi virksomhedens leverandører, som kan give adgang til viden om materialer, materialehåndtering, processer etc. Her rækker det heller ikke kun at spørge eller surfe på nettet. Det er nødvendigt at involvere leverandørerne i udviklingsprocessen, så de kan opleve hvad det er for modstridende udfordringer de skal bidrage til at løse. En af udfordringerne er såvel det tekniske som det operative samarbejde med leverandører af andre komponenter. En anden er de æstetiske og funktionelle krav brugerne stiller.

Som vi tegner billedet her, ser vi en virksomhed, der står mellem to videns- og erkendelsesfelter, der skal bringes i spil med hinanden. Hvis det lykkes at bringe viden og indsigter fra de to felter sammen og flette dem, har virksomheden ikke bare udvidet sit eget innovative råderum, men også haft en central rolle i at udvide grænserne for det fælles innovative råderum. Der skabes med andre ord en Win-Win situation, hvor både virksomheden, kunden og leverandørerne får udvidet deres innovative råderum. Det kan være af mere eller mindre midlertidig karakter, alt efter om der fx er tale om specialiserede projektmarkeder, serie- og batchproduktion eller noget helt tredje. Som leverandør til andre virksomheder, er virksomhedens evne til at udvide det innovative råderum afhængig af, at den kan overbevise såvel kunde(r) som leverandører om, at det er udbytte- rigt for dem at indgå i et tættere udviklingsorienteret samarbejde.

I det følgende defineres og indkredses leverandørdreven innovation og de udviklingsmæssige og ledelsesmæssige konsekvenser for arbejdet med at udvide det fælles innovative råderum diskuteres.

Udviklingen i leverandørens betydning for kunders innovation

Leverandørernes centrale rolle og bidrag til virksomhedernes innovation afspejles fx i undersøgelser fra Danmarks Statistik, der viser, at virksomhedernes leverandører er de mest anvendte samarbejdspartnere til innovation (67 %). Virksomhedernes kunder (53 %) og de private forsknings- og udviklingspartnere (32 %) spiller vigtige, men mindre roller (Danmarks Statistik, 2013). Tilsvarende undersøgelser fra Europa peger samstemmende på, at leverandørerne fremhæves som den primære kilde til viden, der anvendes i innovationer – om end kunder fra den private





sektor fortsat betragtes som de vigtigste innovationspartnere (Eurostat, 2012).

Dugfriske studier af leverandørernes betydning i en dansk kontekst viser da også, at leverandørernes arbejde og rolle i det globale produktionsnetværk er under fortsat forandring. Specielt i forhold til deres vigtigste kunde har leverandørerne et tæt samarbejde præget af leverancer af komplekse ydelser, fælles vidensudveksling og fælles udviklingsarbejde (Drejer et al., 2015).

I det følgende sættes fokus på de udfordringer og muligheder, som små og mellemstore danske underleverandørvirksomheder oplever i deres innovative samarbejde med såvel egne underleverandører og kunder. Vi temasætter samarbejdets betydning for danske virksomheders konkurrenceevne og hvordan samarbejdet udmøntes. Specifikt kigges på virksomhedens udfordringer med at flette viden fra kunde og marked sammen med den viden om teknologiske muligheder og kompetencer – som gemmer sig hos virksomhedens egne leverandører – som illustreret i nedenstående figur 1.

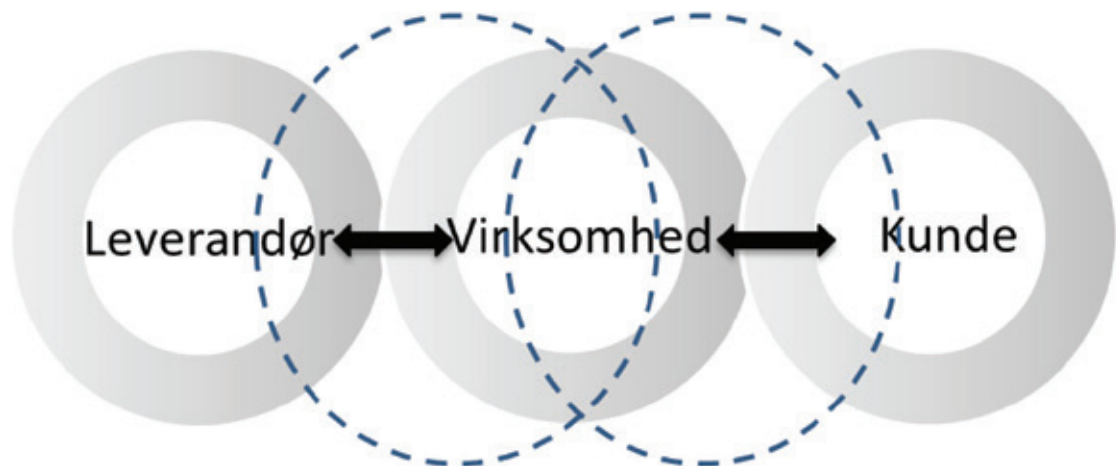
Vi kalder det: leverandørdreven innovation

Virksomhedens arbejde med at koordinere viden om markedet og kunderne med viden om og anvendelse af teknologier og kompetencer fra forskellige leverandører, kalder vi for leverandørdreven innovation. Leverandørdreven innovation handler altså ikke om et ensidigt fokus på leverandørers bidrag!

Kunden ved nok på forhånd hvad der er ønskeligt, men ikke hvad der er muligt. Når man ikke ved hvad der er fremtidige muligheder, ved man reelt heller ikke hvad der er ønskeligt. Dertil kommer, at kundens perspektiver typisk begrænser sig til egen sfære. En række upåagtede bivirkninger af miljømæssig, energimæssig eller af fx social karakter inddrages ikke nødvendigvis i kundernes og brugernes overvejelser. Heri gemmer svagheden ved konceptet 'Brugerdriven innovation' sig dybest set. Og dermed svagheden ved et ensidigt fokus på brugeren, som det centrale omdrejningspunkt for innovation.

I det perspektiv skabes leverandørdreven innovation gennem virksomhedens evne til at flette indsigter skabt i relationerne med kunden (og i sidste ende brugeren) med løsningsorienteret viden oparbejdet i relationerne med virksomhedens leverandører, jf. figur 1.

Leverandørdreven innovation opstår når leverandørvirksomheden bidrager aktivt til og bliver tæt integreret i kundens udviklingsarbejde og indgår i tæt samarbejde med kundens udviklingsteams. Det indebærer ofte en tidlig involvering i kundens udviklingsaktiviteter. Dermed inddrages virksomheden i diagnosen af, hvad der er kundens behov og problem og dermed til udviklingen af specifikationer for den løsning, der skal udvikles. Derfor handler leverandørdreven innovation ikke bare om udvikling *med* kunden – men ofte også *af* kunden. Samtidig er leverandørdreven innovation betinget af, at virksomheden aktivt inddrager egne leverandører og deres ressourcer



Figur 1 – Koordination af samarbejde om innovation – i relationen til både kunde og leverandør

og kompetencer til udvikling af nye tilbud og løsninger til eksisterende og nye kunder.

LP Kolding – værdiskabelse gennem tætte relationer

LP Kolding er underleverandør af bl.a. rustfri ståltanke. Når kunderne henvender sig indledes en tæt dialog, hvor de diskuterer, hvordan LP Kolding kan levere en løsning, som kan gavne og forbedre kundens oplæg. LP Kolding kan bl.a. bidrage med design af produktet.

Mogens Andreasen laver alle skitser, mens andre medarbejdere tegner: *”Der er tit sådan nogle data-sheets med, så man har noget at gå ud fra, når man begynder at tegne. Det er som regel fastlagt. Men denne her procedure med tegningen, eller dimensionering og beregning, det bruger vi også underleverandører til.”* Den visuelle fremstilling af produkterne har også en betydning, og derfor designer de tankene, så de ser ordentlige ud.

Kilde: Design2Network case samling – www.design2network.dk

Co-creation – vejen til et meningsfyldt engagement

Grundpræmissen er, at samarbejdet skal være gensidigt og samskabende. Derfor er co-creation et væsentligt element i leverandørdreven innovation. Her ser vi co-creation som en gensidig udveksling af viden og gensidige tilpasningsprocesser, som finder sted når virksomhederne sammen eksperimenterer med nye løsninger. Det gør det muligt at flette viden og kompetencer fra én eller flere leverandører med den viden og de kompetencer, som kunder besidder (Sanders & Stappers, 2008 og Duin, Klinsmann & Valkenburg, 2013). Co-creation er derfor et værdiskabende samarbejde mellem partnere, som går ud på at håndtere kundens (og alle andre partners) oplevelser og erfaringer og inddrage dem aktivt i virksomhedens værdiskabelse, innovation, strategi og ledelse.

I leverandørdreven innovation kan en række tekniske og sociale samarbejdsmetoder bringes i spil for at styrke samarbejdets effektivitet og partnernes fælles forundringsproces (Christensen, 2010). Ved at bringe forskellige perspektiver på et givet problem i spil med hinanden, kan nye og bedre løsninger komme på bordet. Det sker fx ved at leverandøren:

- Udfordrer kundens ‘rutiner’ og antagelser
- Stiller ny viden til rådighed for kunden
- Skaber nye meningsfyldte koncepter i dialog med kunden
- Peger på nye løsningsmuligheder for kundens kunde(r)
- Opbygger fleksibel kapacitet for at aflaste og supplere kundens viden og kompetencer
- Udvikler adgangen til eget underleverandørnetværk
- Udfordrer, inspirerer og inddrager egne underleverandører

For at understøtte det innovative samarbejde anvendes typisk skitser, CAD tegninger, komponent-specifikationer, rammekontrakter og tilbud, som former for specifikationer af, *hvad* der samarbejdes om (fx udvikling af et produkt, et delsystem eller en komponent). Tilsvarende anvendes for-skellige metoder i leverandørdreven innovation for hvordan udviklingen i og af samarbejdet mellem leverandør, virksomhed og kunde skal forløbe. Hurtig og iterativ ‘prototyping’ i form af fx 3D print, modeller eller mock-ups er væsentlige visuelle repræsentationer af de features, som parterne ser som centrale. Ligeledes kan fælles it-platforme, for daglig kommunikation være et væsentligt element i at effektivisere samarbejdet med andre virksomheder.

Easyfood AS – Åbenhed skubber til barriererne

Alle tre parter mødes derfor til en indledende workshop hos Easyfood, hvor en række repræsentanter fra hver part deltager. Kirsten Møller Jensen fortæller om workshoppen: *”De kom med alle deres idéer, og så kunne vi sådan lynhurtigt få det længere op. Eller skudt ned, hvis der var noget, som vi kunne se, at det kunne slet ikke lade sig gøre. Så derfor så var der flere forskellige ting, vi fik sat i gang.”* På baggrund af alle idéerne udvælges to produkter, som alle tre parter bliver enige om, der skal arbejdes videre med. Der er en række specifikationer og krav, som disse produkter skal leve op til, og derfor inddrager Easyfood sine råvareleverandører i udviklingsprocessen. Kilde: Design2Network case samling – www.design2network.dk





Leverandørdreven co-creation – en modelskitse

I den model, som skitseres nedenfor, gives en illustration af, hvorledes en leverandørvirksomhed kan arbejde med at udvikle leverandørdreven co-creation processer. Modellen peger også på nogle vigtige faser i innovationsprocessen, som selvsagt kan veksle betydeligt alt efter branche, produkttyper, kundernes og leverandørernes internationale lokalisering og fx projekt-hyppigheder.

Skab en ramme for et meningsfyldt samarbejde

- Forstå hvad der driver kundens behov og attraktive løsninger
- Inddrag leverandørernes viden og kompetencer i en skitsering af upåagtede facetter af problemets karakter og mulige bidrag til nye – og bedre - løsningsveje
- Engager kunden i en reformulering af problemet og mulige alternative løsningsmuligheder
- Skitser et 'value proposition' og inddrag kunden i en omformulering af problemets karakter

Co-create med kunde og leverandører

- Engager relevante deltagere fra kunden i en co-creation workshop som skitserer løsninger, der findes relevante og attraktive
- Engager leverandører og videnspartnere i at udvikle og kombinere de komponenter, der kan bidrage til at konkretisere den samlede løsning
- Byg en prototype, som kan fungere som 'bordtennisbold' mellem kundens og leverandørernes banehalvdele på en hurtig og smidig facon
- Interaktionsbaseret 'prototyping': Spil 'bordtennis' med kunde og leverandører indtil kundens repræsentanter i projektet alle er tilfredse med den prototype, som repræsenterer en attraktiv løsning

Validering

- Byg en forretnings-case med kunden – og med leverandører
- Test prototypen for brugervenlighed; servicekrav og produktions- og monteringsegnethed
- Vurder materialer, service og teknologi knyttet til produktet
- Check rutiner i samarbejdet mellem de involverede virksomheder og vores rolle som spilfordeler i den interaktive udviklings- og produktionsproces

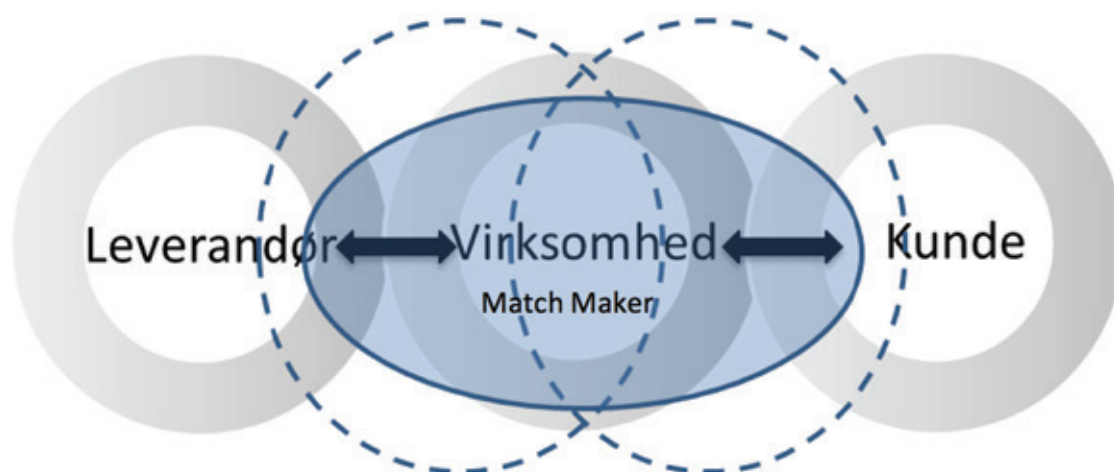
Ledelse

- Klargør vores rolle og opgaver i det videre udviklings- og produktionssamarbejde
- Knyt samarbejdet til vores strategiske fundament for samarbejde med kunder og leverandører
- Check krav til investeringer i samarbejdet

Som skitsemodellen antyder, har co-creation processen til formål at udvide grænserne for det fælles innovative råderum, således at parterne i samarbejdet kan opnå resultater, der ligger udenfor rækkevidde af de innovationsformer virksomhederne kan realisere hver for sig. Men det stiller også krav til den atmosfære virksomhederne hver for sig bidrager til at opbygge.

Afstemning af fælles og egne interesser

Samarbejdet om leverandørdreven innovation er således drevet af nye parametre for, *hvordan* vi gerne vil co-create og lave udvikling. Hvor samarbejdet traditionelt kan have et klart fokus på, *hvad* vi samarbejder om at udvikle (komponent, service, marked eller mange andre ting) – så medfører samarbejde i leverandørdreven innovation behov for metoder, der kan hjælpe parterne til at afstemme og rammesætte *hvordan* der samarbejdes og dermed samarbejdets dynamik. Det er afgørende for, at det fælles værdibidrag kan synliggøres og være drivende for samarbejdet. Det afgørende er at skabe et fælles ideal eller en fælles vision for samarbejdet og dets udbytte, som overtrumfer deltagerens særinteresser. Det er en



Figur 2 – Udvidelse af det innovative råderum gennem leverandørdreven innovation

form, hvor den enkelte virksomhed prioriterer det fælles udbytte og forventer at det baner vejen for eget udbytte og interessevaretagelse.

I samarbejdet om leverandørdreven innovation skal leverandørvirksomheden koordinere fælles aktiviteter med både leverandør og kunde og de eksperimenter, som giver grundlag for innovation (Clausen & Yoshinaka, 2007). Her vil hver deltager dels være drevet af egne interesser i samarbejdet og lægge sit engagement herefter. Virksomhedens egne interesser kan forstås som dennes søgen efter at opnå et udbytte (fx innovation, profit, et strategisk mål eller lign.) (Medlin, 2006). Det er også egeninteresser, som former virksomhedens opfattelse af, hvad der er den fælles interesse i samarbejdet. Dermed kan parterne også have forskellige syn på, hvilke aktiviteter der kan føre til opfyldelse af den fælles interesse (Munksgaard, 2015). Både leverandør og kunde vil således forsøge at påvirke modpartens ressourcer og engagement i aktiviteter, så der kan skabes et råderum, hvor den fælles interesse kan udfoldes og hvor innovationerne kan opstå.

Mulighederne for at skabe sådanne innovative råderum er naturligvis særligt vigtige for små og mellemstore virksomheder, alene fordi deres egen innovative kapacitet er mindre end hos store virksomheder. Med andre ord, den mindre virksomhed står overfor andre udfordringer i arbejdet med leverandørdreven innovation, når flere partners egne interesse skal koordineres i en fælles innovativ indsats.

Det innovative råderum

Virksomhedens innovative råderum formes på grænsen af, hvad der er muligt og hvad der er umuligt i samarbejdets flader med kunder og leverandører. Muligheder påvirkes på den ene side af det interne samspil i virksomheden, mellem ansattes og afdelingers ressourcer, viden og kompetencer samt de investeringer der foretages og prioriteres af ledelsen. På den anden side af mulighederne for adgang til ressourcer, indsigter, viden og kompetencer hos netværket af leverandører samt hos kunder og deres brugere.

Adgangen i netværket skabes gennem virksomhedens evne til at organisere og koordinere samarbejdet, som skal flette leverandørernes viden om de teknologiske muligheder og kundernes indsigter i deres kunders behov. Udvidelsen af det innovative råderum er derfor funderet på, at der co-creates en række 'opskrifter' for koordinering af parternes innovative samarbejde. 'Opskrifterne' skal ses som kombinationen af teknisk og markeds-mæssig viden og de handlinger, som parterne gennemfører på baggrund heraf. Det innovative råderum illustreres i figur 2.

De ledelsesmæssige opgaver i det innovative råderum

Arbejdet med at udvide virksomhedens innovative råderum har implikationer på flere ledelsestrin. Det skaber ledelsesmæssige udfordringer, ikke mindst for den lille eller mellemstore virksomhed.





På det strategiske niveau er opgaven at udvikle virksomhedens forretningsmodel, så virksomheden kan udfylde sin – ofte nye - rolle som 'Match-Maker' mellem det reservoir af viden, der er lejet hos egne leverandører og den viden kunden har om kunder og brugere længere fremme i forædlingsnetværket.

De centrale operative nøgleopgaver deler sig i to overordnede områder: skabelse af strategiske alliancer med attraktive kunder og skabelse af tætte partnerskaber med nøgleleverandører.

Nøgleopgaven med at skabe strategiske alliancer med kunder har til formål at afklare, hvordan virksomheden kan styrke kundens position og forretningsudvikling samt hvordan virksomheden kan opbygge relationer i kundens organisation, som kan bidrage til at udvide det fælles innovative råderum.

Den anden nøgleopgave med at skabe tætte partnerskaber med udvalgte leverandører har til formål at sikre, at virksomhedens adgang til viden og kompetencer styrkes gennem samarbejde om materialer, teknologi, design og udviklingsprocesser. Desuden er det afgørende at opbygge relationer i leverandørernes organisation, der kan bidrage med at udvikle ny viden og løsninger, der matcher udviklingsarbejdet med virksomhedens kunder.

Guleroden for det arbejde er, at virksomheden kan opnå en fleksibilitet og en vidensopbygning, der styrker og fornyer dens rolle i netværket gennem leverandørdreven innovation. Det styrker værdiskabelsen i virksomheden.

Afsluttende note

Arbejdet med leverandørdreven innovation er forankret i forskningsprojektet Design2Network, som gennemføres af forskere fra Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet og Designskolen Kolding. Projektet støttes af Industriens Fond. I projektet indgår forskellige former for virksomhedssamarbejde,

formidling, undervisning og forskning. Interesserede kan læse mere om projektet her: www.design2network.dk

Referencer

Christensen, P. R. (2013) *Designtænkning. I: Strategi & Ledelse – Håndbog*, side 49-74. Børsens Forlag, Red. F. Poulfelt. København.

Clausen, C. & Yoshinaka, Y. (2007) 'Staging socio-technical spaces: translating across boundaries in design', *Journal of Design Research*, 6, 1-2, 61-78.

Eurostat Yearbook (2012) *Innovation Statistics*. Danmarks Statistik (2013) *Innovation og forskning 2013*, København.

Drejer, I., Andersen, P. H., Østergaard, C. R., Wæhrens, B. V., Johansen, J., Park, E. & Søberg, P. V. (2015) *En kortlægning af underleverandører i Danmark*, Industriens Fond, Institut for Økonomi og Ledelse, Aalborg Universitet.

Duin, P. V. D., Kleinsmann, M. & Valkenburg, R. (2014) 'Exploring a design-driven approach as way to enable networked innovation: synthesis and future research', *International Journal of Innovation and Technology Management*, 11.

Medlin, C. J. (2006) 'Self and collective interest in business relationships', *Journal of Business Research*, 59, 858-65.

Munksgaard, K. B. (2015) 'Is this network for you or for me? The pursuit of self and collective interests in a strategic network', *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30, 279-89.

Sanders, E. B.-N. & Stappers, P. J. (2008) 'Co-creation and the new landscapes of design', *CoDesign*, 4,1, 5-18.



Hvorfor mange ejerledede virksomheder forbliver små¹

1: Indledning

Livscyklus- og fasemodeller er velegnede til at identificere forskellige udviklingsstadier i virksomheders livsforløb, jævnfør fx Greiner (1972 & 1998), Churchill & Lewis (1983) og Scott (1973). Den historiske udvikling, som har ført virksomheder frem til deres nuværende udviklingsstadium, peger dog ikke entydigt frem mod virksomheders videre udvikling i form af bestemte faseforløb (Delmar, et al., 2003; Wiklund, et al., 2003), som det antages i den eksternt styrede opfattelse af livscyklus- og fasemodeller. De enkelte virksomheders udviklingsforløb bør derfor betragtes i lyset af deres individuelle livsforløb. Den forudsigelighed, som ofte forbindes med virksomhedens udviklingsforløb, anfægtes af den internt styrede opfattelse, der anerkender ejerlederens frie vilje. Selv om ejerlederen i opstartsfasen har en ambition om at ekspandere og vokse for at udnytte mulighederne i omgivelserne, er det ikke muligt at forudse, hvor virksomheden vil ende (Penrose 1959). Derfor bør man i overvejende grad fokusere på de vækstbarrierer, som findes internt i virksomheden, for at forstå ejerlederens aversion eller modstand mod fortsat vækst. Især i forhold til små og mellemstore virksomheder kan både ejerlederen, virksomhedens kompetencer og ressourcer, og modstand mod forandringer ses som mulige og væsentlige forklaringer på, at nogle virksomheder forbliver små, og bevidst vælger at stoppe væksten på et tidligt udviklingsstadium.

Der er derfor en væsentlig forskel på de virksomheder, der bevidst *lægger låg på* væksten for at forhindre yderligere vækst, sammenlignet med de virksomheder, der ufrivilligt *rammer loftet* for vækst, og dermed forhindres i at vokse yderligere. Det internt orienterede perspektiv tager dermed afsæt i de tilfælde, hvor virksomheder næsten ophører med at vokse, for at forstå hvorfor ejerlederen bevidst fravælger yderligere vækst.

2: Eksternt og internt styret udvikling

Mange virksomheders eksistens kan således være svær at begrunde ud fra et rent isoleret forretningsmæssigt vækstmotiv; men skal også forstås og forklares ved, at ejerlederen opnår en frihed, som han eller hun ikke ville kunne opnå som lønarbejder, og/eller giver mulighed for selvreali-

sering; idet han eller hun kan bevise sit potentiale over for både sig selv og omgivelserne (Brytting 1989). Dermed åbnes der op for den internt orienterede opfattelse af, at virksomheders udviklingsforløb kan være styret af, at ejerlederen vælger at drive forretning på sin helt egen måde.

Anskues virksomhedens udvikling som eksternt styret selektion, er der tale om en vækstmodel inddelt i et givet antal faser domineret af forretningsmæssige vækstmotiver; hvorimod der ud fra et internt ressourceperspektiv er tale om at anskue ændringer i virksomheden som resultat af ejerlederens bevidste valg. Ejerlederen handler således ikke nødvendigvis *målrationelt* ud fra, at vækst er et økonomisk imperativ, men handler også på baggrund af andre rationaler, såsom *værdier, følelser og traditioner* (Heldbjerg 2000). Det interne ressourceperspektiv anerkender dermed, at virksomheders forandrings- og udviklingsforløb kan være både eksternt og internt styret. Forløbene kan identificeres i forhold til nogle specifikke virksomhedstyper, der overvejende er domineret via enten eksternt eller internt styret udvikling.

2.1: Opstarts-, Ekspansions-, Modne og Diversificerede virksomheder

I disse virksomhedstyper er det overvejende de forretningsmæssige vækstmotiver, der dominerer virksomheders ønsker og ambitioner, jævnfør den eksternt orienterede udviklingstankegang. Men selv virksomheder, der overvejende er domineret af et forretningsmæssigt vækstmotiv, vokser ikke altid og gennemløber alle faserne i et sådant livsforløb. For de små og mellemstore virksomheder er der en tendens til, at væksten begrænses eller forhindres ved at prioritere, hvilke og hvor mange kunder og/eller medarbejdere ejerlederen kan håndtere. Ikke alle virksomheder stræber derfor efter vækst; da ejerlederen ikke nødvendigvis selv opfatter vækst som lig med fremgang. Et af de argumenter, der ofte anvendes til at forklare, hvorfor virksomheder ikke altid stræber efter vækst, er, at det er lettere at fastholde en virksomhed på et stadium, hvor der allerede er opbygget ekspertise og kompetence, samt at det er demonstreret, at virksomheden kan overleve til trods for konkurrencen med de store (Deakins & Freel 1998). Den

¹ Dette kapitel er en bearbejdet og forkortet version af Grethe Heldbjerg & Kim Nielsen; "Fra opkomling til veletableret virksomhed?"; i: Poul Rind Christensen; Torben Damgaard & Thorkild B. Jørgensen (red.); *Løjnefaldende anderledes? Forandringsprocesser og ledelse i mindre virksomheder*, Jurist- & Økonomforbundets Forlag, København 2004, pp. 25-48.

Skema 1 – Eksternt og internt styret udvikling

Ekstern styret udvikling	Internt styret udvikling
<p>Opstartsvirksomhed: Ung, lille virksomhed med enkel og simpel struktur, lav specialiseringsgrad og fokus på produktudvikling og salg.</p> <p>Ekspansionsvirksomhed: Lidt ældre, større virksomhed med mere kompleks struktur, centralisering og øget formalisering, funktional specialisering og øget fokus på kommercialisering af produkter.</p> <p>Moden virksomhed: Ikke nødvendigvis ældre end ekspansionsvirksomheden, men typisk mere end dobbelt så stor. Der er en øget grad af kompleksitet, fald i centraliseringen og en stigning i formaliseringen, og specialiseringsgraden er øget op til tre gange sammenlignet med ekspansionsvirksomheden.</p> <p>Diversificeret virksomhed: Stor virksomhed med stigende tendens til divisionaliseret struktur, centraliseringsgraden er lav, men formaliseringsgraden er højest på dette udviklingsstrin.</p>	<p>Hobbyvirksomhed: Overvejende enkeltmands- eller meget lille familiedrevet virksomhed, som ikke er aktivt involveret i salg af virksomhedens produkter.</p> <p>Livsstilsvirksomhed: Virksomheden er en anelse større end den i opstartsfasen, men er normalt ældre, og ellers på de fleste andre områder meget lig denne. Der er ingen vækst i beskæftigelsen, og den ser ud til ikke at være engageret i vækstprocesser. Den synes at have etableret sig som en lille levedygtig virksomhed, som har en overkommelig størrelse set fra ejerlederens synspunkt.</p> <p>Bonsaivækst virksomhed: Virksomheden er en anelse ældre end den ekspansive, og er organisatorisk set også mindre kompleks end en typisk ekspansionsvirksomhed. Væksten i beskæftigelsen er meget lille, og den ser ikke ud til at være engageret i vækstprocesser, efter at den med succes er vokset til en moderat størrelse efter opstartsfasen.</p>

Kilde: Grethe Heldbjerg; egen tilvirkning p.b.a. McMahon 1998, pp. 12-14.

erfaring, ejerlederen har erhvervet gennem virksomhedens vækst siden opstartsfasen, har lært ham eller hende, hvad virksomheden er god til. Den erkendelse, ejerlederen ser som baggrunden for virksomhedens succes, kan derfor medføre, at fortsat vækst fravælges. For små service- og vidensintensive virksomheder kan det ofte være en fordel at bevare en mere fleksibel organiseringsform, som ellers kun vil kunne opretholdes i en *Opstarts- eller Ekspansionsvirksomhed*. Netop det, at ejerlederen erkender, at der kan være en maksimal størrelse i forhold til hvor mange kunder og/eller medarbejdere, der kan håndteres for at sikre virksomhedens fortsatte eksistens eller overlevelse som succesfuld virksomhed, kan betyde, at ejerlederen bevidst fravælger yderligere vækst. Med reference til den internt styrede opfattelse indebærer det, at ejerlederen er opmærksom på, at der er et *loft* for, hvor meget virksomheden kan vokse, og derfor bevidst vil undgå at ramme *loftet*.

2.2: Hobby-, Livsstils- og Bonsaivækst virksomheder²

Både forskere og konsulenter ser disse typer som eksempler på virksomheder, der er blevet forhindret i at vokse yderligere (McMahon 1998; op.cit. Hanks, et al., 1993, p. 7). *Livsstilsvirksomheden* betragtes mest som en opkomling, der ikke er vokset meget siden opstarten, men alligevel er i stand til at eksistere som en levedygtig virksomhed. Forklaring på eksistensen af *Livsstilsvirksomheder* inddrager her både det synspunkt, at virksomheden befinder sig indenfor en lille niche, hvor yderligere vækst ikke er mulig, og at ejerlederen bevidst har valgt at bibeholde en lille overkommelig og overskuelig virksomhed (McMahon 1998). Dermed kan væksten både være bestemt af de muligheder og begrænsninger, der sættes af omgivelserne, og af ejerlederens bevidste valg. *Bonsaivækst virksomheden* er derimod en virksomhed, hvor ejerlederen helt bevidst har valgt at 'lægge låg' på væksten, og ikke ønsker

² McMahon benytter begrebet *Den vækstforhindrede virksomhed* – capped growth – og ikke *Bonsaivækst virksomhed*, som forfatterne vurderer er mere velegnet til at beskrive en virksomhed, hvor det i højere grad er ejerlederens bevidste og frivillige valg, der ligger til grund for, at virksomhedens vækst forhindres (G. Heldbjerg & K. Nielsen 2004, p. 35).





at udnytte de muligheder, som findes i omgivelserne. *Livsstils- og Bonsaivækst virksomheder* betragtes ofte som problematiske og besværlige virksomhedstyper, når forskere og konsulenter skal samarbejde med dem; da de ikke har et rent forretningsmæssigt vækstmotiv, og ikke ønsker yderligere vækst; men de adskiller sig fra *Hobbyvirksomheder*, som ikke har et tilstrækkeligt økonomisk forretningsgrundlag til, at ejerlederen kan leve af virksomhedens indtjening, og derfor må supplere med anden beskæftigelse for at opretholde sin selvstændighed. Disse virksomheder er derfor ikke nødvendigvis mindre succesfulde end de virksomheder, der bliver store. I forhold til den traditionelle opfattelse af livscyklus- og fasemodeller bryder de med forestillingen om, at virksomheder gennemløber en forudsigelig række af udviklingstrin for at overleve som virksomhed. Retningen i udviklingsforløbet vil afhænge af, om ejerlederen ønsker at følge allerede fastlagte spor med henblik på vækst, eller vælger at træde egne stier for at skabe en veletableret virksomhed. I bestræbelserne på at sikre virksomhedens eksistens og overlevelse vil ejerlederen møde og skabe forskellige typer af dilemmaer og barrierer.

2.2.1: Ejerlederen som vækstbarriere

Det forretningsmæssige vækstmotiv, som er styrende for antagelsen om, at virksomheder gennemløber et eksternt styret og forudsigeligt vækstforløb, anfægtes i forhold til den internt styrede opfattelse af virksomheden. Det forretningsmæssige vækstmotiv er dog mere eller mindre dominerende for alle virksomheder i opstartsfasen; da det netop drejer sig om at få etableret en økonomisk levedygtig virksomhed. *Livsstilsvirksomheden* er således et eksempel på en virksomhed, der allerede i opstartsfasen etablerer sig som en økonomisk levedygtig virksomhed, der tilsyneladende ikke engagerer sig i yderligere vækstprocesser. I *Livsstilsvirksomheden* er ejerlederens aversion mod vækst en dominerende barriere; da han eller hun bevidst forsøger at opretholde en lille overkommelig og levedygtig virksomhed. Dog kan en *Livsstilsvirksomhed* over tid sagtens blive til en *Ekspansionsvirksomhed* eller en *Bonsaivækst virksomhed*; men væksten vil sandsynligvis foregå meget langsomt for at undgå store forandringer, og for at udskyde eller helt undgå de kriser, som vil være forbundet med hurtig vækst.

2.2.2: Modstand mod hurtige forandringer som en vækstbarriere

Bonsaivækst virksomheder er økonomisk succesfulde mellemstore virksomheder, der, selv om de har et uudnyttet vækstpotentiale, ikke har nogen bevidst vækstambition; da konsekvensen af øget vækst betyder, at det er nødvendigt at indføre en større grad af formalisering og professionalisme for at håndtere yderligere vækst. Ejerlederens aversion mod for hurtige forandringer udgør dermed en barriere for, hvor stor virksomheden bliver, og for, hvor hurtigt den vokser. Den vækst, som *Bonsaivækst virksomheder* gennemløber, bliver dermed incremental og mere moderat i forhold til det, der foregår i omgivelserne. Det er således ikke et forretningsmæssigt motiv, som dominerer virksomhedens udvikling; men væksten er mere en konsekvens af, at virksomheden er vokset i takt med, at kundemassen er blevet forøget. Selv om ejerlederen umiddelbart ikke er interesseret i yderligere vækst, kan ejerlederens loyalitet over for kunderne betyde, at virksomheden tvinges ud i et ufrivilligt vækstforløb. Det kan betyde, at entrepreneur-ideologien må vige for forretnings-ideologien; idet ejerlederen kan blive nødt til at foretage nye investeringer og dermed miste den økonomiske frihed, som er essentiel for at forblive en *Bonsaivækst virksomhed*.

2.2.3: Virksomhedens kompetencer & ressourcer som vækstbarriere

Virksomheder, som går ind i en ekspansionsfase, undergår et fundamentalt skift i organiseringsform; da virksomhedens interesser her sættes før ejerlederens interesser. Det er således et forretningsmæssigt motiv, der dominerer *Ekspansionsvirksomheders* videre udviklingsforløb. *Ekspansionsvirksomheder* opfattes ofte som meget vækstorienterede; og det er derfor givet, at de med tiden bliver til mere *Modne virksomheder*. Men de ejerledere, som erkender, at virksomhedens kompetencer og ressourcer bedst kan udnyttes, såfremt virksomheden ikke bliver for stor, vil stoppe væksten, inden den *rammer loftet*. De særlige færdigheder, rutiner og kompetencer, der er oparbejdet i virksomheden i løbet af dens levetid, udgør dermed en barriere for vækst. Til trods for, at det er forretningsideologien, der er dominerende i *Ekspansionsvirksomheder*, er det vækstdilemma, som er forbundet med ejerlederens fravalg af yderligere vækst, netop relateret til at bevare en økonomisk sund virksomhed. Kon-

sekvensen af yderligere vækst rummer dermed en latent risiko for at sætte virksomhedens eksistens og overlevelse på spil.

3: Konklusion

Ud fra en helhedsbetragtning kan det centrale i forståelsen af små og mellemstore ejerledede virksomheders udviklings- og forandringsforløb dermed relateres til ejerlederens erkendelse af, hvorvidt væksten kan kontrolleres og håndteres. For at ejerlederen kan kontrollere væksten, er det således nødvendigt at bevare virksomhedens økonomiske uafhængighed, men samtidig også at virksomheden set ud fra ejerlederens synsvinkel har en overkommelig størrelse. Den økonomiske uafhængighed er essentiel for mange ejerledere; da forøget vækst ofte vil indebære, at ejerlederen kan blive nødt til at udvide ejerkredsen for at skaffe kapital til de investeringer, som er forbundet med vækst; og dermed mister ejerlederen helt eller delvist kontrollen med virksomhedens videre skæbne. Samtidig vil de økonomiske forpligtelser ved at skulle foretage for store investeringer medføre, at ejerlederen ikke har råd til at fravælge vækst fremover. Ejerlederens ledelsesmæssige ressourcer har ligeledes indflydelse på, hvor stor virksomheden bliver; da det at have en overskuelig og overkommelig virksomhed uanset størrelse er vigtigt; netop for at ejerlederen kan bevare kontrollen over virksomheden som helhed.

Referencer:

Brytting, T. (1989): At växa eller inte. Organisationskunskap för småföretagare, SAFs Förlag, Stockholm.

Churchill, N.C. & V.L. Lewis (1983): "Growing Concerns. The Five Stages of Small Business Growth", Harvard Business Review, May-June 1983, pp. 30-50.

Deakins, D. & M. Freel (1998): "Entrepreneurial Learning and Growth Process in SMEs", The Learning Organization 5/3, pp.144-155.

Delmar, F.; P. Davidsson & W.B. Gartner (2003); "Arriving at the High-Growth Firm", Journal of Business Venturing, 18, pp. 189-216.

Greiner, L.E. (1972): "Evolution and Revolution as Organizations Grow. A Company's Past has Clues for Management that Are Critical to Future Success", Harvard Business Review, July-August 1972, pp. 37-46.

Greiner, L.E. (1998): "Evolution and Revolution as Organizations Grow", Harvard Business Review, May-June 1998, pp. 55-68.

Heldbjerg, G. (2000): "Generationsskifte – der er mere mellem himmel og jord end økonomisk rationalitet", CESFO Årbog 1999-2000, Syddansk Universitet, Kolding, pp. 69-78.

McMahon, R.G.P. (1998): "Stage Models of SME Growth Reconsidered", School of Commerce Research Paper Series, 98/5, The Flinders University of South Australia, Adelaide 1998, pp. 1-26.

Penrose, E.T. (1959): The Theory of the *Growth* of the Firm, Basil Blackwell, Oxford.

Scott, W.R. (1973): "The Industrial State: Old Myths and New Realities", Harvard Business Review, March-April 1973, pp. 133-148.

Wiklund, J.; P. Davidsson & F. Delmar (2003); "What Do They Think and Feel about *Growth*? An Expectancy-Value Approach to Small Business Managers' Attitudes towards Growth", Entrepreneurship Theory and Practice, 27(3), pp. 247-270.





Masterhistorier og modhistorier hos design entreprenører

Historier og storytelling er blevet nedslidte begreber i forskning i kommunikation. Storytelling er det nye sort, siger vi træt, og mener dermed, at begrebet bruges til alt og passer til alt – og dermed er i fare for at blive intetsigende. Men begrebet storytelling er i udvikling og har i dag fået komplekse former, der kan rumme en modsætningsfyldt og konfliktpræget virkelighed og ikke blot 'fortæller en historie'.

Dette bidrag ser på de historier, som designere på et kursus i entreprenørskab fortæller om sig selv som designere – og hvad de fortæller om deres opfattelse af entreprenører og businessverdenen. Det nye er, at artiklen i sin fremstilling af disse historier om designere og entreprenører bevæger sig væk fra det traditionelle begreb 'historie' og introducerer det nye begreb *modhistorie*.

Med ordet 'historie' refereres normalt til en dominerende historie, der ikke sætter kritiske eller politisk ukorrekte spørgsmålstejn ved noget. Dens funktion er at bekræfte et bestemt værdisæt og en bestemt logik, som ofte er ledelsesdefineret. Sådan en historie betegnes som en '*masterhistorie*', fordi den sætter rammerne for vores forståelse og definerer, hvad der skal betragtes som mål og værdier. På virksomhedsområdet har vi fx *masterhistorier* om, hvad der karakteriserer både store og små virksomheder, ligesom vi har en etableret *masterhistorie* om entreprenøren som det passionerede individ, der bryder grænser og baner nye veje på tværs af etablerede strukturer.

Nyere forskning i kommunikation har i stigende grad fremhævet betydningen af det nye begreb *modhistorier*, som er historier, der sår tvivl og skaber usikkerhed om de værdier og forståelser, som *masterhistorien*, dvs. den officielle og vedtagne historie repræsenterer (Bamberg og Andrews, 2004, Nelson, 2001). Hidtil har både forskeres og praktikers opmærksomhed været rettet mod den officielle historie, *masterhistorien*, som skaber af mening og tilhørsforhold. Betydningen af den uofficielle *modhistorie*, dvs. reaktionen på *masterhistorien*, er derimod endnu underbelyst.

Dette bidrag byder ind med en narrativ vinkel på modsætninger og konflikt mellem designidentitet og entreprenøridentitet. Teksten stiller skarpt på de *masterhistorier* og *modhistorier*, der kom til udtryk i et kursus, hvor uddannede designere af forskellig baggrund frivilligt deltog i et otte ugers

undervisningsforløb i entreprenørskab med henblik på muligvis at skabe sig en forretningsmæssig tilknytning fx som entreprenør.¹

Kurset gav anledning til en række personlige og faglige konflikter for designerne, som oplevede at deres identitet som designere blev sat under pres. Deres *masterhistorie* og idealer blev truet, og de oplevede sig presset til grænsen af deres identitet. Sammenhængen mellem identitet og *masterhistorie* er tæt og skellet er ikke altid klart. Derfor kædes diskussionen af *masterhistorier* og *modhistorier* ofte sammen med en diskussion af faglig og personlig identitet og af positionering, hvor individet dels positionerer sig selv og andre, dels selv bliver positioneret af sine omgivelser. Af klarhedshensyn fokuseres i dette bidrag udelukkende på det narrative perspektiv, dvs. på begreberne *masterhistorie* og *modhistorie*.

Entreprenørens *masterhistorie* og *modhistorie*

På kurset i entreprenørskab for designere blev udgangspunktet naturligt taget i entreprenørens *masterhistorie*, da entreprenørskab var det centrale tema. Meget generaliserende udgøres *masterhistorien* om entreprenøren af en beretning om et stærkt og passioneret individ (meget gerne mand), der bryder grænser, er risikovillig og har et stærkt ønske om at være selvledende. *Entreprenøren* er uafhængig og antibureaukratisk; han tror fuldt og fast på sin ide, og han udfordrer eksisterende normer og ser nye muligheder på tværs af faste strukturer.

Hans mål er forretningsmæssig succes og indtjening. Sprogligt fremstilles denne *masterhistorie* typisk i en ramme, der trækker på ord og metaforer fra krigsscener karakteriseret af referencer til kamp, modstand, sejr, frygtløshed og udholdenhed. *Entreprenørens masterhistorie* trækker ligeledes på myten om den udfordrende og grænseløse rejse, hvor helten skal gennem en række prøvelser, før han vinder over omgivelserne, får slået den ildspyende drage ihjel og endelig kan hjemføre prinsessen og dermed får succes og anerkendelse (Dodd 2002).

Især grundlæggerhistorier og personlige beretninger står stærkt i gruppen af *masterhistorier* om entreprenører. *Historien* om manden med den gode ide, der startede sin produktion i garagen på



¹ For nærmere beskrivelse se B. Norlyk: 'Sælger? Nej for satan!' i CESFO årsrapport 2014, s. 31-39.



trods af omgivelsernes skepsis er universel. Lokalt kender vi historien fra Lego og Danfoss, internationalt fra fx historien om Apple og Steven Jobs.

Den klassiske masterhistorie om entreprenøren udfordres lejlighedsvist af en (mod)historie om entreprenørskab som socialt forankret og netværksafhængigt. Denne historie bygger på sproglige valg, hvor klassiske temaer som uafhængighed og udfordring af eksisterende normer konkurrerer med en moralsk og social diskurs om samfundsmæssig ansvarlighed og socialt entreprenørskab.

Man kan vælge at se historier om socialt entreprenørskab som modhistorier til den klassiske masterhistorie om entreprenøren, der primært har sig selv som referencepunkt. Da forholdet mellem master og modhistorie imidlertid er dynamisk, kan man ligeledes vælge at se fremstillingen af socialt entreprenørskab som en ny masterhistorie, der udfordrer den etablerede, der dermed får rollen som modhistorie til en ny udvikling af entreprenørskab.

Masterhistorien om entreprenøren som en ener, der forfølger et mål, har flere lighedspunkter med den masterhistorie, der karakteriserer designeren og designerens forpligtelse til at værne om designide og kunstnerisk integritet. Begge handler om selvrealisering. Den store forskel udgøres af masterhistoriens morale. Hvor entreprenøren er drevet af forretningsmuligheder og kan justere sit koncept efter en forretningsmæssig virkelighed, handler designeren om at være tro mod sit design og ikke lade sig styre af produktionsmæssige forhold. De to masterhistorier bliver således hinandens modhistorier og kan dermed stille sig i vejen for et praktisk samarbejde.

Designerens masterhistorie og modhistorie

For designerne er masterhistorien centreret omkring forestillingen om den frie designer og kaldet eller forpligtelsen til at respektere kunstnerisk integritet over forretningsmæssige og produktionsmæssige hensyn. Kernen i denne masterhistorie centrerer sig om et kunstnerisk og æstetisk værdisæt, hvor designfaglig anerkendelse for personlig stil og originalitet overskygger entreprenør- og forretningsrelaterede mål som indtjening, standardisering og produktionsbestemte tilpasning af designideer.

Designeren eller kunstneren føler sig som udvalgt til et særligt kald med en moralsk dimension, der overskygger en forretningsmæssig interesse. Dette kald rummer en moralsk forpligtelse for

designeren både på det personlige og det professionelle plan. At stå ved sine immaterielle værdier, at fastholde den kunstneriske integritet står ikke umiddelbart til forhandling. Dette afspejles også i tidligere undersøgelser af muligheden for at integrere designere i en kommerciel kontekst. Her konkluderer en designer, at hun på trods af indtjeningspotentialer må sige nej tak til muligheden for at kommercialisere sine designs: 'And I decided ... I'm going to be true to myself' (Mishler 1999, 83).

Masterhistorien om design er baseret på et værdisæt, hvis centrale element er nytænkning, kreativitet og anderledeshed i forhold til det eksisterende, som via designeren gentænkes og får nye repræsentationer og udtryk. En designer på kurset definerer kort designidentitet som det at arbejde med ting, der endnu ikke eksisterer. 'Som designer laver man de ting, der ikke findes', mens en anden beskriver meningen med design som at skabe 'øjenglæde'. Ordet findes ikke i ordbogen – men det findes i designerens virkelighed.

Designeridentitet beskrives af deltagerne på kurset som en emotionel og værdibaseret proces domineret af abstrakte og værdiladede begreber som fantasi, forundring, leg, poesi, eftertanke osv. Det gennemgående tema i designerens masterhistorie er, at man ikke svigter sit kald og sin kunst. Flere steder i diskursen om designerens opgave optræder ord og begreber af religiøs tilsnit som skaberkraft, renhed, ægthed, hellighed, forpligtelse osv. Disse ordvalg tjener til at etablere en ramme, der giver afsenderens udsagn overmenneskelig, næsten guddommelig, vægt og autoritet.

Modhistorien til denne masterhistorie om et højere formål udgøres af entreprenørens masterhistorie, der domineres af forretningsmæssig logik og verdslige hensyn. Disse masterhistorier er vanskelige at forene, fordi de samtidig fungerer som hinandens modhistorier. Relationen mellem masterhistorie og modhistorie er dynamisk.

Mere om modhistorier

I et narrativt perspektiv kan man i denne case tale om to konkurrerende masterhistorier, der samtidigt fungerer som hinandens modhistorie, hvilket giver grobund for konstante spændinger og konflikter. Rollen som masterhistorie og modhistorie er altså ikke fast, men optræder simultant og reciprok i praksis. Modhistorierne artikulerer ikke blot et angreb på masterhistorien, men fungerer endvidere som moralsk forsvar og som retfærdiggørelse af den eller de personer, der er



under pres af masterhistorien (Nelson, 2001). Når designmiljøet møder forretningsmiljøet støder to modsatrettede masterhistorier sammen – og bliver således også hinandens modhistorier.

Den samme historie kan altså være både masterhistorie og modhistorie. Den kan løbende skifte plads afhængig af tid, sted og den stemning, som designeren er i, samt de erfaringer han/hun netop har gjort på kurset i entreprenørskab. Dette konstante skift i værdier, mellem for og imod, resulterer i tvivl og beslutningsvanskeligheder. Ønsker designeren at indgå i en praktisk og forretningsrelateret entreprenørramme, der indebærer alvorlige udfordringer og trusler mod designerens opfattelse af kunstnerisk integritet? Eller svigter designeren dermed sin forpligtelse som designer og bliver skurk i sin egen historie?

Oplevelsen af splittethed og tvivl afspejles i figur 1, der viser de dominerende temaer i designernes udtalelser om oplevelsen af kurset i entreprenørskab. Udtalelserne er samlet som sproglige observationer under kurset samt i efterfølgende interviews. Disse temaer udgør grundlaget for de modhistorier, der efterfølgende opstod.

Dominerende temaer i designernes italesættelse af oplevelsen som entreprenør
Tema 1: Vold mod designerens person. Fx 'jeg skal tvinges ud i det'
Tema 2: Hvem er jeg? Identitet og splittethed. Fx 'vi skal gøre det på vores måde'
Tema 3: Fjendebilleder og stereotyper. Fx 'Sælger? Nej for satan!'
Tema 4: Kasser, systemer og tab af frihed. Fx 'jeg er bange for at blive puttet i kasser – men måske kan man lave runde kasser.'

Figur 1: Dominerende temaer i designernes udsagn. Norlyk, B: 'Sælger? Nej for satan!' i CESFO årsrapport 2014

Modhistorier fungerer som forsvar for det individ, den faggruppe eller den befolkningsgruppe, der oplever sig under pres. Modhistorien giver modspil og modstand til den dominerende masterhistorie ved fremstille den, der er under pres, i en alternativ og attraktiv ramme hvor individet eller gruppen får rollen som forkæmper for det gode og som forsvarer af en moralsk rigtig sag. Modhistorier fungerer med andre ord som et værktøj, der reparerer en skadet identitet i situationer, hvor fortælleren oplever et stærkt behov for at kunne give udtryk for retfærdiggørelse af sig selv eller en 'strong moral self-definition' (Nelson 2001, 18).

Forskellige modtagere – forskellige fortolkninger

Samfundsmæssigt deler vi overordnet en række fælles masterhistorier om fx civilisation, velfærdsstat, etik og moral m.v. Imidlertid vil forskellige modtagergrupper derudover naturligt have en række forskellige masterhistorier og forskellige modhistorier, som er bestemte af en række faktorer som blandt andet alder, køn, baggrund, uddannelse m.v.

Bliver vi inden for rammen af entreprenørskab, kan vi tage et kritisk blik på masterhistorien om entreprenøren som fremstillingen af det stærke og grænsedbrydende individ, helten, der risikovilligt satser alt og frygtløst besejrer modstand og vane-tænkning. Han når sit mål efter at have overvundet en række farefulde prøvelser. Når både dansk og international forskning peger på, at kvinder er underrepræsenterede inden for entreprenørskab², vil en narrativ læsning pege på, masterhistorien om entreprenørskab netop er heltens historie - og ikke heltindens.

Mænd og kvinder kan læse masterhistorien forskelligt, fordi de er modtagere med forskellige forudsætninger. Når særligt yngre kvindelige entreprenører opgiver entreprenørskabet, kan det skyldes oplevelsen af en værdibaseret konflikt mellem entreprenørskab og moderskab. Her står masterhistorien om moderskabet og slægtens fortsættelse som en ultimativ og biologisk determineret masterhistorie, mens den forretningsbaserede masterhistorie om entreprenørskabet som personlig selvrealisering vil antage rollen som modhistorie for unge kvindelige entreprenører.

² Interview med professor Torben Bager, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse i DR2 8.9.2015 'Kvinder halter efter mændene.' <https://www.dr.dk/tv/se/dr2-morgen/dr2-morgen-2015-09-08#!>



Forsker i entreprenørskab på SDU, Torben Bager³, peger således på, at underrepræsentationen af unge kvindelige entreprenører ikke nødvendigvis kan løses via særlige skattelettelser eller alternative netværksdannelse, fordi forklaringen på den skæve kønsfordeling muligvis ligger et andet sted. Ud fra et narrativt perspektiv, som anlægges her, sejrer masterhistorien om moderskab og familiemæssig etablering over masterhistorien om entreprenørskab og forretningsmæssig etablering.

Hvad skal vi med masterhistorier og modhistorier?

Kan vi bruge master og modhistorier i en praktisk sammenhæng? Kan begreberne bidrage til at give os et anderledes syn på konflikt og på problem og problemløsning? Kan for eksempel designernes masterhistorie og modhistorie bidrage til nye former for innovation og udvikling i det mulige samspil mellem design, entreprenørskab og forretning? Kan designernes skæve og ukorrekte ideer indtænkes i en sammenhæng, der åbner for ny viden og innovation i en ramme, vi ellers ikke får øje på, fordi rammen ligger uden for kendte systemer og tankegange og dermed opfattes som modhistorier på kant med regler for accepteret logik og almindelig sund fornuft?

Socialantropolog, professor Rane Willerslev har følgende tankevækkende kommentar om at bryde med eksisterende mønstre i forbindelse med udvikling af ny viden og innovation:

‘Mange politikere tror, at forskning kun handler om at opfinde dele til en vindmølle eller udvikle en ny variant af en robotstøvsuger, og derfor er hele systemet bygget op omkring at løse allerede eksisterende problemer. Men innovation handler om at gå skridtet videre, bryde mønstre og regler og sætte ideer sammen, som ikke hører sammen i dag. Det er det, der er grundlaget for al videnskab og udvikling.’
Rane Willerslev, Politiken Debat, 29.8. 2015.

Skønt kommentaren ikke er tænkt som et indlæg i en diskussion af masterhistorier og

modhistorier, men derimod som en kommentar til en generel samfundsudvikling, illustrerer den vanskeligheden ved at udfordre eksisterende tankegange og skabe rammer for innovation ud fra ikke-etablerede præmisser. Modhistorier såvel som masterhistorier kæmper om retten til helterollen og kontrollen over handling og definition af morale. Den endelige fortolkning og fordelingen af rollerne afhænger af den enkelte modtager og den personlige, professionelle og kulturelle kontekst, han eller hun er indlejret i.

Der findes således ikke en one-size-fits-all masterhistorie, om end masterhistorien om moderskabet og slægtens fortsættelse er et stærkt bud på den ultimative og biologisk determinerede masterhistorie. I en narrativ udlægning vil dette forklare som dynamikken mellem masterhistorier og modhistorier. Masterhistorier bliver modhistorier afhængig af situation, tid og sted. Når en stor del af yngre kvindelige entreprenører skriver sig ud af masterhistorien om entreprenørskabet og ind i den ultimative masterhistorie om moderskabet, handler det om slægtens – og ikke virksomhedens – fortsættelse.

Svaret på spørgsmålet om, hvad vi skal med diskussionen om masterhistorier og modhistorier, er ikke entydigt, men blæser heller ikke i vinden. Begrebernes dynamik kan udgøre et anderledes og narrativt funderet værktøj til øget forståelse af en kompleks virkelighed, hvor værdier konstant redefineres og bytter plads alt med fokus på fortællerretten. Hvem har retten til at fortælle historien, og hvem definerer best og worst case scenarier?

Referencer:

- Bamberg, Michael & Andrews, Molly (red.). 2004. *Considering Counter-narratives*. Amsterdam. John Benjamin.
- Bager, Torben, 2015. Institut for Entrepreneurskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet. ‘Kvinder halter efter mændene’ interview i DR2 8.9.2015. <https://www.dr.dk/tv/se/dr2-morgen/dr2-morgen-2015-09-08#!/>
- Dodd, Sarah D. 2002. ‘Metaphors and meaning - A grounded cultural model of US entrepreneurs-hip.’ *Journal of Business Venturing* 17:519-535.

³ Interview som ovenfor.

Mishler, Elliot. G. 1999. Storylines: Crafts artists' Narratives of Identity. Harvard: The President and Fellows of Harvard College.

Nelson, Hilde Lindemann. 2001. Damaged Identities, Narrative Repair. Ithaca and London: Cornell University Press.

Norlyk, Birgitte. 2014. 'Sælger? Nej for satan! Identitet og italesættelse hos designværksættere'. CESFO årsrapport 2014. 31-39.

Willerslev, Rane. 2015. 'Korrektionskulturen afliver en hel generation af topforskere', interview i Politiken Debat, 29.8. 2015.

Formidling	Præsenteres som artikel i CESFO Årbog 2015.
Undervisning	Udarbejdelse af case som til anvendelse i undervisning i kommunikation på HA, samt på kandidatuddannelsen i webkommunikation.
Forskning	Præsenteret som forskningspaper på konferencen '1st International and Interdisciplinary Conference on Discourse and Communication in Professional Contexts', Ålborg Universitet, 18 - 21 august 2015. Forskningsartikel om professionsidentitet og professionsdiskurs hos designere med henblik på tidsskriftspublicering*

* Under udarbejdelse





Den grafiske branche under forandring – nye udfordringer & nye muligheder

Den grafiske branche (trykkerier, reklamebureauer og medievirksomheder mv.) har igennem de seneste 10-15 år været igennem en disruptiv forandring drevet primært af udvikling i digitaliseringsteknologi. Dette har medført at en større del af kundevirksomhedernes markedsføring er flyttet over på Internettet. Som konsekvens heraf er mange, fortrinsvist mindre grafiske virksomheder, lukket. I samme periode har omstillingen henimod mere onlinemarketing stillet store krav til reklame- og kommunikationsbureauer. Der er således et udskilningsløb i gang, hvor kun de virksomheder, som evner at tilpasse og udnytte de muligheder som onlineudviklingen giver, vil klare sig i konkurrencen. På IER har man gennem en årrække arbejdet med praksisnær forskning indenfor den grafiske branche, netop fordi de markante forandringer i branchelandskabet danner baggrund for interessante analyser og cases. Disse cases sigter mod at afdække, hvordan virksomhederne i branchen søger nye former for værdi eller at styrke den bestående værdiskabelse og adressering af kunderne. Casene involverer ikke blot grafiske virksomheder, men også disses kunder, tilhørende mange forskellige industrier.

Undersøgelsesspørgsmål i forskningsarbejdet inkluderer: Hvordan udvikles nye ydelsestyper og forretningsmodeller, som er tilpasset og kan udnytte de nye konkurrencevilkår? Hvordan sikres kunde- og egenværdi i de nye organisationstyper? Hvordan segmenterer virksomhederne deres kunder i et marked under forandring?

Forløbet har til formål gensidigt at gavne både virksomhed og universitet. Virksomheden får

strategi- og forretningsudviklingskompetencer stillet til rådighed, der sigter mod at løse nogle af organisationens positioneringsudfordringer i en branche under markant forandring. For universitetets forskergruppe danner casene bl.a. det empiriske grundlag for primært artikler om værdiskabelse og segmentering/prioritering af kunder på markeder, som er under kraftig forandring.

Projekt funding og valg af casevirksomheder

Det igangværende projekt foregår i regi af Innovationsnetværkets 'Brandbase' midler. I projektet gennemføres forløb med fem udvalgte grafiske casevirksomheder. Der har på IER tidligere været arbejdet indgående med deciderede reklamebureauer, mens fokus i dette projekt er på 'trykkerivirksomheder'. Denne virksomhedskategori

kan ikke længere entydigt klassificeres, som blot leverende offset grafisk produktion. Kategorien er blevet til et blandingsfelt, der også inkluderer ydelsestyper, der tidligere var placeret i reklamebureauer. De fem virksomheder er udvalgt, så de repræsenterer fem forskellige måder for, hvordan virksomhederne typisk takler de forskelligartede udfordringer, der findes i branchen. Nogle søger således igennem ny teknologi, stordrift og effektiviseringer at opnå konkurrencemæssige fordele i et faldende marked. Andre virksomheder søger at transformere virksomheden, så der kan skabes værdi og kunderne kan tilgås på nye måder under de ændrede konkurrencebetingelser.

Første casevirksomhed vælger at fokusere rent på den gamle kerneforretning med effektiv trykkeriproduktion fra en højteknologisk optimeret maskinpark. Casevirksomhed to og tre fastholder i nogen udstrækning trykkeriproduktionsopgaver, i samspil med reklamebureau- og/eller management konsulentopgaver. Casevirksomhed fire og fem bestræbes at blive henholdsvis en broker, der benytter international outsourcing af trykkeriopgaver samt en ren online virksomhed, der løser både trykkeri- og bureauopgaver.

Teoretisk grundlag

Den teoretiske vinkel, der ligger bag caseanalysen er primært baseret på Osterwalders 'Business Model Canvas', Osterwalder & Pigneur (2010), med tilføjelser om industri og stiafhængighed, tilpasset fra Markides (2009) og Håkansson & Waluszkeski (2002). Desuden er der tilføjet overvejelser om virksomhedens ambitionsniveau og målsætning fra Morris, Schindelhutte & Allan (2005). Desuden indgår 'Value Proposition Design', Osterwalder et al. 2014. og Anderson & Narus (2009) i baggrundslitteraturen, når det gælder om at redesigne casevirksomhedernes værditilbud.

Processen i caseforløbet

Samarbejdet med virksomheden bygger på en workshop approach. Hvert caseforløb har typisk en varighed af ca. 10-12 uger. Forløbet starter med et kemimøde, hvor der foretages en forventningsafstemning mellem parterne samtidig med at forskerteamet får et første indblik i virksomhedens historie og karakteristika. Hvis der er gensidig interesse for samarbejde får virksomheden en hjemmeopgave. Der skal skitseres produktionsflows på en 3-4 typiske opgaver. Dernæst inter-





views 4-8 nøglemedarbejdere fra virksomheden og 3-4 af virksomhedens centrale kunder (der benyttes en foruddefineret spørgeramme i det semi-strukturerede kvalitative interview). Den videre proces inkluderer en workshop med virksomheden og de tidligere interviewede centrale kunder. Workshopen giver kunderne mulighed for at komme med en ønskeliste til, hvad der ville give dem en oplevelse af øget værdiskabelse. Endelig afholdes en ledelsesworkshop, hvor der samles op på de iagttagelser, der er gjort igennem processen, i tillæg til en segmenteringsøvelse. Sidstnævnte øvelse har til formål at skabe mulighed for en værdibaseret strategisk segmentering af kunderne, der gearer virksomheden til de nye markedsudfordringer. Der afsluttes med en skriftlig opsamling på ledelsesworkshopen og endelig udarbejdes en business case, hvor resultaterne af forløbet præsenteres. Grundigt og dybdegående dokumentationsarbejde - i form af interviewresuméer, kondensater af workshops og mødeforberevende strateginotater - udarbejdes undervejs i processen for at forskerteamet har mulighed for at give virksomheden kvalificerede anbefalinger til forretnings- og strategiudvikling.

Intuitiv segmentering

Segmentering foretages grundlæggende på baggrund af spørgsmål, der er relateret til ydelsen: A) Hvad leveres til kunderne? B) Hvorfor kommer kunderne til virksomheden? For at strukturere segmenteringen og for at virksomheden bedst muligt kan prioritere eksisterende kunder samt hvilke kunder, der kunne være attraktive at gå efter fremadrettet, foretages en intuitiv baseret segmentering af centrale nuværende kunder.

Den intuitive segmenteringsøvelse består af fem trin: 1) Beskrivelse af enkelte kunder, 2) Intuitiv gruppering, 3) Dannelse af segmenter, 4) Test af segmentrobusthed og 5) Implementering/reel anvendelse; Freytag et al. (2014). Værktøjet tager udgangspunkt i den individuelle kunde - denne danner baggrund for forståelse, samt efterfølgende segmentering, af markedet.

Et eksempel på en intuitiv segmentering, som den foregik i ledelsesworkshopen i case to, er følgende: Deltagerne oplister en række af virksomhedens kunder samt, hvad der karakteriserer kunden og den værdi de søger. Dernæst grupperes kunderne efter, hvor meget de minder om hinanden. Pointen er først at gruppere instinktivt og dernæst at diskutere placeringen mere

rationelt. Det handler om at afdække, hvordan kunderne er forskellige og hvordan de er beslægtede med hinanden - ud fra nogle kriterier, som virksomheden finder frem til i dialog med forskerne. Undervejs i segmenteringsarbejdet kan virksomheden ydermere med fordel overveje, hvor mange segmenter/kundeopsplitninger, den kan håndtere.

Værdibegrebet

– som det anvendes i casene

De fleste virksomheder hævder, at de skaber værdi for deres kunder, men spørgsmålet om, hvilke dimensioner der er i spil, forbliver ofte mere uklart. Anderson & Narus (2009) definerer værdi i en Business-to-Business kontekst på følgende måde:

”Value .. In monetary terms .. the economic, technical, service and social benefits a customer firm receives in exchange for the price for a market offering”.

Denne definition fremhæver finansiell værdi, men inkluderer også andre værdiforøgende aspekter af markedstilbuddet. De værdidimensioner der anvendes i caseanalyserne er:

- Finansiell værdi: Pris, forbrug, vedligeholdelse, træning
- Funktionel værdi: Reduktion i håndtering, øget produktivitet, miljøvenlighed
- Følelsesmæssig værdi: Angst, holdninger, behag, image, bekvemmelighed, særligt udtryk
- Uhåndgribelig værdi: Risiko, tid, innovation, etik, samfundsmæssige forhold

Kundeinterviews og kundeworkshopen sigter dermed mod at afdække de værdidimensioner, som kunderne lægger vægt på. Kundens oplevelse af værdi relateres ydermere til virksomhedsperformance ift. følgende parametre: Reaktionstider, overholdelse af aftaler, procedurer og rutiner, Information og dokumentation, produkt performance, vedligeholdelse og levetid samt support og service. Kundeværdiforståelsen sammenholdes med leverandør-værdiforståelse, der analyseres frem gennem de interne interviews. Der arbejdes således med at forstå hinandens oplevelse af værdi og hvordan evt. forskelle i værdiforståelse kan fjernes, mindskes eller kompenseres i kunde-leverandør relationen. Formålet er at danne bro mellem den kløft, der ofte opstår mellem kundens og leverandørens forskelligartede opfattelse af behov og løsning. At minimere



denne afstand i perception er centralt for at den praktiske håndtering af opgaven (der udmønter sig i en ydelse) bliver oplevet som værdiskabende, set fra kundens perspektiv. Værdi handler således om, hvordan man tydeligt, enkelt, og overbevisende kan forklare, hvordan man som virksomhed, gør en forskel for sine kunder.

Case virksomhed 1 – segmentering

Den første casevirksomhed er en mellemstor danskejet grafisk virksomhed med ca. 70 ansatte, der har specialiseret sig i opsætning, trykning og bogbinding af kataloger, brochurer etc. Virksomheden beskriver sig selv som fleksibel, hurtigt agerende, kvalitetsbevidst og omkostningsorienteret. For at optimere sin produktion har virksomhedens ledelse valgt at være teknologisk på forkant med de nyeste trykke- og efterbehandlingsmaskiner og løbende udskifte sin maskinpark.

Der blev afholdt en workshop for sælgerne, hvor øvelsen med intuitiv segmentering blev gennemført. Sælgerne blev opdelt i to grupper og herefter blev deres forslag til en segmentering af kunderne lagt sammen. Dette gav følgende forslag til kriterier for kundeinddelinger:

1. Underleverandører
2. Hastighed, sparring og opmærksomhed
3. Ukomplerede kunder, de ved hvad de vil have
4. Kreativ sparring
5. Direkte kunder, kreativ sparring, dummies, prestige kunder/reference salg
5. A. 100% kunder
5. B. Potentiale for mere
5. C. Koncern

I forlængelse af grupperingen af kunderne blev det drøftet i hvilken udstrækning segmenterne reelt kunne anvendes som udgangspunkt for salgsarbejdet internt i virksomheden. Der blev tilkendegivet forskellige holdninger til, i hvilken udstrækning segmenterne kunne anvendes til at styre efter og hvilke problemer, der kunne være ved at prioritere nogle kunder frem for andre.

Alle kunder bør grundlæggende have en god oplevelse/føle sig godt behandlet, da de jo kan blive centrale kunder senere eller kan have relationer til andre nuværende eller potentielle kunder.

Omvendt afspejlede opdelingen af kunderne i segmenterne nogle reelle forskelle mellem kunderne. Det er således vigtigt, at der skabes

den bedst mulige sammenhæng mellem det man som virksomhedsledelse ønsker og den prioritering, som finder sted på kundesiden. Ikke mindst er det vigtigt, at der skabes en hensigtsmæssig kobling mellem kundeprioriteringerne og håndtering af kunderne internt i virksomheden. Nogle kunder kræver således en hurtig tilbagemelding på forespørgsler, hvorimod andre kræver en knap så hurtig håndtering. Tilsvarende er det også vigtigt, at den måde der sælges på, afspejler de kompetencer, der findes i virksomheden.

Virksomheden står således stærkt på tryk, bogbind samt distribution. Derimod er lagerstyring ikke en kernekompetence. Endvidere er det også vigtigt, at opsætning sælges ind der, hvor det giver mening. Dvs. hvor opsætning gør en forskel hos kunden. Virksomheden er ikke et reklamebureau, men kan dog være med til at løfte nogle opgaver på opsætningsområdet. Virksomheden er således gennemgående væsentligt billigere på opsætning end reklamebureauerne, men næppe så skarp, som reklamebureauerne, til at sælge denne ydelse. En anbefaling var mere bevidst og aktivt at tage grafikkerne med ud til udvalgte kunder, når det giver mening i forhold til de krav og ønsker som kunderne har. Dette forekommer allerede i et vist omfang, men uden bevidst og systematisk plan for anvendelsen af grafikkerne på salgsområdet.

Case virksomhed 1 – forandringstiltag & øget værdiskabelse

Erfaringsopsamling, forventningsafstemning og prioritering er centrale nøglebegreber i forhold til at styrke salgsindsatsen og øge salget. Evnen til at samle erfaringerne op i et markedsinformationssystem er centralt. Klarhed over hvilke kundetyper, der er centrale at fastholde og få fat i er afgørende for at kunne foretage en målrettet indsats på salgssiden. Tilsvarende er det afgørende at prioriteringerne afspejler virksomhedens styrker som trykke- og bogbindervirksomhed. Konkret bør følgende punkter overvejes: Der bør ses på samspillet mellem sælgere og planner, da det opleves at sælgerne både skal sælge til kunden og til plannerne. Således kan man overveje at lave et system, hvor kundens vigtighed, og hvorvidt det er en hastesag eller ej, markeres. Endvidere kan man overveje at lave makkerpar med sælger og planner.



Case virksomhed 2 – segmentering

Der blev afholdt en workshop for ledelsesgruppen inklusiv salgschef og onlinechef. Gruppen blev delt i to og følgende segmenter blev diskuteret:

Gruppe 1

– segmenter (baseret på ydelsestyper)

- 1) Relationer, konceptudvikling, brancheforståelse, (online)sparring og udvikling
- 2) Opsætning, tryk, distribution/logistik
Højt dækningsbidrag, planlægningskvaliteter pga. kendt produktionsplan
- 3) Lagerhotel, trykproduktion, logistik
- 4) Viden, knowhow, konsulenttimer, fagspecifik rådgivning, strategi
- 5) Rutineopgaver, salg, opsætning, krydssalg, branding, synlighed
- 6) Logistik, lagerhotel, udvikling af kursusportal, branchekendskab, kampagner, distribution online/offline

Gruppe 2

– segmenter (organisations-/branchetype)

- 1) Større organisationer/komplekse kunder
- 2) Mindre lokale virksomheder
- 3) B2C
- 4) Mellemstore B2B
- 5) Affald & Genbrug
- 6) Mindre B2B kunder
- 7) Autobranchen/kæder

Virksomhedens ledelse er blevet bevidst om, at trykkeridelen af forretningen er at marked som er for nedadgående og at dette vil påvirke virksomheden fremadrettet. Ledelsen har derfor besluttet at bureaudelen (kommunikation, kampagner, sparring, opsætning mv.) skal tilføjes den opgaveportefølje, som virksomheden tilbyder kunderne. Det betyder potentielt nye kunder med nye forretningsområder og/eller, at der bydes ind på nye forretningsområder hos eksisterende kunder. I praksis vil det sige at ydelsen, der leveres til kunden, skifter fra at starte med hvilken brochure der skal leveres, til hvilket koncept der skal udvikles. 'De nye ydelser' har dog vist sig at have et lavt dækningsbidrag på trods af højere pris. De er vanskelige at ressourcestyre for virksomheden. Segmentet med tryk og distribution/logistik har et højt dækningsbidrag pga. de planlægningskvaliteter en kendt produktionsplan giver – og hol-

der foreløbigt rentabiliteten oppe på den samlede kundeportefølje.

Bagvedliggende organisatoriske udfordringer for den strategiske segmentering

En af de centrale udfordringer for virksomheden er at kundesegmenterne er uklare. Der er en tendens til at medarbejderne har forskellige opfattelser af, hvilke kundesegmenter virksomheden har i fokus. Denne diskrepans skyldes sandsynligvis at strategiske segmenteringsvalg ikke er truffet. Diversiteten af kunde- og ydelsestyper i porteføljen, gør det dermed svært at strømline, vokse og skabe synergi i aktiviteterne. Dette påvirker både indsats og prioritering af kunder samt organisationens resurseforbrug i en mindre optimal retning. Økonomistyring på enkelt projekter og kunder påvirkes ligeledes af de divergerende kundesegmenter. Centrale ressourcestyringsproblemer, som dermed bliver vanskelige for virksomheden at besvare, er fx: Hvilke kunder virksomheden tjener penge på? Hvilke kunder den mister penge på og hvem den vælger at ville investere i? En anden central udfordring for virksomheden er at online/offline virker som separate verdener, hvor samspillet ikke er tydeligt. Det grafiske arbejde er mestendels godt og kunderne er tilfredse, mens online nogle gange virker som 'sådan noget der lige skal tilføjes'.

Case virksomhed 2

– forandringstiltag & øget værdiskabelse

Analysen af virksomhedens situation indikerer altså ændringer i forretningsmodellen, hvilket stiller nye krav til virksomheden. Ledelsen kan med fordel: Tilføre virksomheden nye kompetencer, skabe en mere optimeret ressourcestyring af forbruget, der anvendes på at løse den nye type af kundebehov, foretage ændringer i teamsammensætning på opgaveniveau, tilpasse visse produktionsflows. En sådan organisationstilpasning kræver ydermere en strategi for forandringsledelse og implementering.

En måde at adressere den skitserede problemstilling på, er ved at gøre følgende klart:

- Hvad er vores strategiske mål?
- Hvilke kompetencer og ressourcer har vi som kan understøtte udviklingen henimod vores strategiske mål
- Hvilke markedsmuligheder eksisterer eller kan udvikles og hvilke ønsker vi at gå efter, givet vores strategiske mål?

- Hvilke interne og eksterne udfordringer vil der være for at nå vores strategiske mål?

Formålet med segmenteringsøvelsen er at give virksomheden et værktøj til at blive skarpere på kundeprioritering og ydelsestilpasning. Virksomheden har en mulighed for at øge værdiskabelsen ved at definere, hvilke typer af bureaukunder, som er 'i fit' med, hvad virksomheden kan yde og den leverandørrolle som tilstræbes.

Konklusion

I det ovenstående har vi sat fokus på de sammenhænge, der findes mellem kundesegmentering, egen- og kundeværdi samt forretningsmodeller. I det valgte perspektiv på forretningsmodeller ses værdiskabelse og kundeønsker, som det centrale for udviklingen af virksomheders forretningsmodeller. Solid indsigt i kundeønske og værdiskabelse gør det muligt at udvikle og tilpasse forretningsmodeller, der kan styrke virksomhedens konkurrencegrundlag. Konkret giver succesfuld segmentering således mulighed for at opdyrke/identificere nye kunder gennem den afsmittende effekt, der kan være ved at blive kompetent til at håndtere en bestemt type af kunder. Et centralt spørgsmål er således, hvordan organiserer virksomheden sig for at kunne tjene penge på forskellige kundetyper?

For at besvare dette spørgsmål må virksomhederne arbejde videre med de segmentgrupperinger de identificerede og fortsætte med at udvikle nogle klare snitflader her: Hvor ligner de identificerede segmenter hinanden og hvor adskiller grupperne sig fra hinanden? Videndeling og det interne arbejdsflow er ligeledes vigtigt – dvs. at være sikker på, hvad medarbejderne fortæller hinanden om og hvem der gør hvad. Muligvis kan teaminddelinger nytænkes eller etableres, evt. sammen med et CRM system. En sidegevinst ved segmentering er ydermere, at sælgerne får en klarere defineret portefølje. M.a.o. gælder det om at forstå, hvordan virksomhedens arbejde med segmentering, forretningsmodeller og værdiska-

belse kan tilpasses og redesignes i aktivt samspil med kunderne. Set fra en forskningsmæssig vinkel illustrerer projektet nogle af de muligheder, der ligger i en bevidst og aktiv samskabende – co-created – forskningsproces. Samtidigt rummer en samskabende forskningsproces nogle faldgruber, herunder ikke mindst at holde en hensigtsmæssig balance mellem forskning og rådgivning. Udfordringerne med at holde balancen er nærmere omtalt i artiklen af Pihl og Christensen.

Referencer

Anderson, James C. & Narus, James A.; Narayandas, D. (2009). *Business Market Management*. Pearson Prentice Hall.

Freytag, Per; Møller, Marianne; Evers, Winnie; Mortensen, Bo & Clarke, Ann (2014). *Fremtidens Reklame og Kommunikationsbureau*. IER, SDU.

H. Håkansson & A. Waluszewski (2002). Path dependence: restricting or facilitating technical development? *Journal of Business Research*, 55, 561– 570.

C. C. Markides (2008). *Game-Changing Strategies: How to create new market space in established industries by breaking the rules*, John Wiley & Sons, London.

Morris, M., Schindehutte, M. & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58 (6), 726-35.

Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook For Visionaries, Game Changers, And Challengers*, Wiley.

Osterwalder, A.; Pigneur, Y.; Bernanda, G. & Smith, A. (2014). *Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want*, Wiley.





Produktion i Danmark

Indledning

I takt med den øgede globalisering, er der mange virksomheder som lægger hele eller dele af deres produktion ud til andre lande, for at udnytte de fordele der er knyttet dertil. Udlægning af produktion til udlandet kan ske til underleverandører, hvilket betegnes outsourcing eller ved etablering af datterselskaber, hvilket kaldes offshoring (Dunning og Lundan, 2008; Contractor et al., 2010). Alene i Danmark har næsten hver fjerde virksomhed indenfor perioden 2008-2012 outsourcet, mens næsten hver tiende virksomhed har offshoret (Arlbjørn et al., 2013). Alternativt er der også virksomheder, som fra start har valgt at holde hele produktionen hjemme.

Denne artikel handler netop om disse virksomheder, og fokus vil være på at beskrive motiverne for deres lokalisering af produktion. Dette sker ved hjælp af tre danskejede virksomheder, der alle har fastholdt deres produktion indenfor virksomhedens rammer i Danmark.

Motiver for produktion i hjemlandet

En del virksomheder har erkendt, at der er problemer forbundet med at lægge produktion ud (Lewin and Peeters, 2006; Arlbjørn og Lüthje, 2012; Lüthje, 2012; Arlbjørn et al., 2013), hvilket kan ses som en del af motiverne for at holde produktionen i hjemlandet. Især virksomheder, der har lagt produktion ud blot for at opnå lavere lønomkostninger, er stødt på problemer. Den økonomiske vækst i eksempelvis Kina har betinget kraftige lønstigninger, hvilket har reduceret de omkostningsmæssige fordele, der er ved at lægge produktion i netop Kina (Lüthje, 2012). Desuden kan der ved udlægning af produktion, være knyttet en række problemer med for eksempel ringere produktkvalitet, manglende infrastruktur, mindre kontrol og styring samt besværlige arbejdsgange (Kinkel og Maloca, 2009; Arlbjørn og Lüthje, 2012; Arlbjørn et al., 2013). Endvidere har flere virksomheder erfaret, at tavs viden, dvs. et erfaringsgrundlag, der er opbygget gennem mange års arbejde, ikke umiddelbart kan overføres til andre medarbejdere (Arlbjørn og Lüthje, 2012). Endelig har sproglige og kulturelle barrierer samt mangelfuld kommunikation skabt problemer (Lewin og Peeters, 2006; Arlbjørn et al., 2013).

At holde produktionen i hjemlandet kan give en række fordele. Det er for eksempel nemmere at finde kvalificerede leverandører, at styre udviklingshastigheden, og at reducere risikoen for

imitering af produkter og produktionsprocesser. Andre fordele kan være en kortere reaktionstid i forhold til ændrede efterspørgselsforhold, samt at det er lettere at foretage kontrol og produktudvikle (Kinkel og Maloca, 2009; Arlbjørn og Lüthje, 2012). Endvidere opnås et stabilt flow i produktionen, en bedre styring af forædlingskæden, og der fås en mere simpel opbygning af hele organisationsstrukturen (Arlbjørn og Lüthje, 2012). Alt dette er især vigtigt, hvis virksomheden hele tiden udvikler nye produkter, har mange varettyper eller producerer få enheder af hver varetype. Endelig kan der ved samling af produktionen på færre lokaliteter, opnås bedre muligheder for at udnytte stordriftsfordele.

Det har også betydning for en række virksomheder, at deres produkter er produceret i deres hjemland (Lüthje, 2015) fordi det kan bruges markedsføringsmæssigt til at give troværdighed om for eksempel kvalitet, mode og design. En yderligere faktor, der har betydning for at nogle virksomheder holder produktionen hjemme, er den effektivisering og det teknologiløft, der har fundet sted i hjemlandet (Lüthje, 2012; Arlbjørn et al., 2013). Fordelene ved automatisering i hjemlandet forstærkes af de reducerede lønmæssige fordele ved at lægge produktion i udlandet. Alene prisen på en robot er faldet til en fjerdel gennem de seneste år (Lüthje, 2012). Desuden er robotter langt mere fleksible, hurtigere at programmere og kan anvendes til langt flere opgaver end tidligere. Dette betyder, at omkostningerne ved at automatisere hurtigt er vundet ind igen, og at selv mindre virksomheder har råd til at investere i robotter (Dansk Metal, 2014). Dog har det vist sig, at der indenfor fremstillingsindustrien ikke er nok viden om fordelene ved anvendelse af robotter (Sørensen et al., 2015). Det kan skyldes den stærke udvikling i robotteknologien, der gør at virksomhederne muligvis har overset de teknologiske muligheder.

Ovennævnte motiver kan kategoriseres i følgende fem grupper, som i det følgende vil blive uddybet ved hjælp af tre danskejede virksomheder, der har valgt at holde hele deres produktion i Danmark.

1. Kontrol og kvalitet
2. Label 'made in'
3. Teknologi
4. Produktion og viden
5. Medarbejdere





Figur 1 – Virksomhedsdata

	Vola	Weibel Scientific	Dykon
Lokalitet	Danmark	Danmark	Danmark
Produkt	Vandhaner og mikserer	Radarsystemer	Dyner og puder
Produktionstype	Ordreproduktion	Ordreproduktion	Masseproduktion
Virksomhedstype	SMV	SMV	SMV
Antal medarbejdere	173	85	80
Overskud	28 mio. kr.	48 mio. kr.	5 mio. kr.

Note: Data er fra 2014. Kilde: www.nnmarkedsdata.dk.

Illustration af motiver for produktion i Danmark

Til at illustrere motiverne for produktion i hjemlandet, i dette tilfælde Danmark, er følgende tre danske virksomheder valgt: Vola, Weibel Scientific og Dykon. Den indsamlede viden er baseret på interviews med ledere fra virksomhederne. Hos Vola og Dykon blev den administrerende direktør og produktionsdirektøren interviewet og hos Weibel Scientific foregik interviewene med den administrerende direktør og økonomidirektøren. Figur 1 indeholder nøgledata for de tre virksomheder.

Kontrol og kvalitet

Produktkvalitet har stor betydning for de tre virksomheder. Hos Vola er der tale om en nichestrategi, hvor virksomheden såvel prismæssigt som kvalitetsmæssigt søger at skabe værdi for deres kunder. Produkterne er designmæssigt stort set identiske med de oprindelige produkter som blandt andet blev designet af Arne Jacobsen for 45 år siden. Weibel Scientifics erfaring er, at fleksibiliteten i en udviklingsvirksomhed bliver bedre ved at holde produktion og produktudvikling tæt sammen. Derved bliver det også nemmere at lave tilbagemeldinger, så eventuelle fejl ikke gentages. Hos Dykon sikres produktkvaliteten ved at der kun bruges dun og fjer fra dyr der er behandlet i henhold til den europæiske dyrevelfærdslovgivning. En central erkendelse er desuden, at for at være produktionsvirksomhed i Danmark, skal der være stort fokus på kontrol og troværdighed.

Derfor har de blandt andet etableret et laboratorium til test af kvaliteten af dun og fjer.

Made in Denmark

Vola betragter sig selv som en designvirksomhed, og da Danmark er særdeles kendt for design og æstetik verden rundt, bruger de aktivt labelen 'made in Denmark' i deres markedsføring. Det gør dem i stand til at satse på højindkomstssegmenter. Hos Weibel Scientific er det opfattelsen, at udlandet godt ved at danske virksomheder leverer produkter af høj kvalitet. Det nyder virksomheden godt af når de skal afsætte deres produkter, og de er stolte af at være en virksomhed i Danmark samt at kunne bidrage til lokalområdet. Dykon betoner kraftigt, at deres produkter er 'made in Denmark', hvilket blandt andet kan ses på det danske flag som er syet på samtlige af deres produkter. Dette finder Dykon især er vigtigt for livsstilsvarer. For de tre virksomheder er det derved af stor betydning, at der er tale om hjemlig produktion for at de i deres markedsføring kan slå på, hvor produkterne er fremstillet. Dette for at opnå troværdighed om blandt andet kvalitet og design.

Teknologi

Alle tre virksomheder satser på automatisering, for fortsat at kunne være konkurrencedygtige. Hos Vola anvendes robotter, da der er et stort fokus på effektivitet og produktivitet samt det at kunne modsvare lave lønninger i andre lande. Weibel Scientific har fokus på, at maskiner samt



ny teknologi ikke udelukkende er til, for at holde enhedsomkostningerne nede, men også for at kunne gennemføre avancerede produktionsprocesser. Med andre ord, de ser anvendelse af robotter som en måde at være både økonomisk og forarbejdningmæssig konkurrencedygtig på. Hos Dykon har de automatiseret meget. For eksempel bruger de automatiske vægte og vaskeprogrammer til forarbejdningen af dun og fjer, hvilket har ført til at processerne forløber langt hurtigere og billigere end tidligere. Så en faktor, der er af central betydning for de tre danske virksomheders hjemlige produktion, er den effektivisering og det teknologiløft, der har fundet sted i Danmark.

Produktion og viden

Vola ser det som en spidskompetence ikke kun at være stærk med hensyn til produktion, men også at kunne produktudvikle hele tiden. I den forbindelse prioriterer de kommunikation mellem produktion og produktudvikling højt, og det har været muligt for dem at forbedre denne, ved at holde produktionen indenfor virksomhedens rammer i Danmark. Vola har desuden øget hastigheden i deres forædlingskæde, så de derved lettere kan reagere på kundernes behov. Weibel Scientifics produktion er meget videnstung og den opbyggede viden er ikke kun til fordel for udviklingen af produkter. Den styrker også Weibel Scientifics konkurrencemæssige position, ved at de er den eneste virksomhed der ved hvordan deres produkter skal laves. Endelig har Dykon arbejdet på at skabe en transparent og effektiv produktion, som samtidig er omstillingsparat. Dette ses blandt andet ved, at de har udviklet en teknik til, hvorledes påfyldning af dun og fjer i deres dyner og puder kan tilpasses kundernes behov. Ved hjemlig produktion opnår de tre virksomheder således en kortere reaktionstid, hvis der pludselig sker ændringer i efterspørgslen, og de har lettere ved at foretage kontrol og produktudvikle.

Medarbejdere

Alle tre virksomheder påpeger at deres medarbejdere er væsentlige for deres succes. Blandt andet er de med til at forbedre produktionen på baggrund af deres med- og modspil. Hos Vola er medarbejderne meget åbne overfor at give tilbagemeldinger til udviklingsafdelingen med de erfaringer, de gør sig. Forbedringer sikres blandt andet via tavlestyring i produktionen. Medarbejderne hos Weibel Scientific er også ivrige

til at foreslå, hvad der kan og skal gøres rent procesmæssigt. Dette fører til, at der på længere sigt spares tid samt omkostninger. Det seneste initiativ fra medarbejderne var omlægning af arbejdsgange på lageret. Dykon er også kendetegnet ved at have medarbejdere, der har stor indsigt i det de arbejder med, og flere af de tidligere nævnte forbedringer udspringer af en dialog med medarbejderne. Til netop at fordre denne dialog, har virksomheden opstillet en problemkasse, hvor medarbejderne kan komme med forbedringsforslag. Så medarbejderne i de tre danske virksomheder er kendetegnet ved at have en høj selvstændighed og initiativlyst.

Konklusion

Et gennemgående træk hos de tre virksomheder er, at de ved at holde deres produktion i Danmark har nemmere ved at sikre kontrol og kvalitet, samt at markedsføre deres produkter med fokus på troværdighed om blandt andet kvalitet og design. Ved hjemlig produktion opnås desuden mulighed for en kortere reaktionstid, og det bliver lettere at foretage kontrol og produktudvikle. Vigtigt er desuden den effektivisering og det teknologiløft, der har fundet sted i Danmark, og at medarbejderne i de tre virksomheder er i besiddelse af en høj selvstændighed og initiativlyst, hvilket indikerer, at det er godt at have fokus på arbejdsforhold samt motiveret og selvstændigt tænkende arbejdskraft. Et centralt kendetegn ved virksomhederne er desuden, at selv om de er blevet i Danmark, så har de udviklet sig meget over de senere år og de har stadig fokus på fortsat udvikling. Så det at have succes med produktion indenfor virksomhedens rammer i Danmark, kræver udvikling på tværs af alle de fem kategorier, der er nævnt i artiklen.

Denne diskussion om placering af produktion i hjemlandet eller i udlandet vil fortsætte og her er det vigtigt at huske, at motiverne for at lægge produktion hjemme og ude ændres i takt med den økonomiske udvikling (Lüthje, 2015). Det betyder blandt andet at standardproduktion, som i dag ligger i for eksempel Kina, vil flytte til andre lande i takt med Kinas opblomstring eller vil blive trukket hjem til højere udviklede lande og blive genstand for automatisering. Derudover vil produktion af mere avancerede produkter blive lagt ud i de lande, hvor efterspørgslen er ved at blomstre, hvorved nærhed til marked bliver en central faktor. Helt centralt i denne diskussion

er at virksomheder selvsagt kun skal holde den produktion hjemme, som de har kompetence til at varetage, og de skal overveje, hvad der fremadrettet skal investeres i af produktionsteknologi.

Referencer

Arlbjørn, J. S. og T. Lüthje (2012) Global Operations and their Interaction with Supply Chain Performance, *Industrial Management & Data System*, 112(7), ss. 1044-1064.

Arlbjørn, J. S., T. Lüthje, O. S. Mikkelsen, J. Schlichter og L. Thoms (2013) Danske producenters udflytning og hjemtagning af produktion, *Kraks Fond Byforskning*, København.

Contractor, F. J., V. Kumar, S. K. Kundu and T. Pedersen (2010) *Global outsourcing and offshoring*, Edward Elgar Publishing, Cambridge.

Dansk Metal (2014) Industriarbejdere forudser højere produktion og flere job, *Metal & fakta: Analysebrev fra Dansk Metal*, nr. 1, ss. 2-5.

Dunning, J. H. og S. M. Lundan (2008) *Multinational Enterprises and the Global Economy*, 2. udgave, Addison-Wesley Publishing Company, Massachusetts.

Kinkel, S. og S. Maluca (2009) Drivers and antecedents of manufacturing offshoring and backshoring - A German perspective, *Journal of Purchasing & Supply Management*, 15(3), ss. 154-165.

Lewin, A. Y. og C. Peeters (2006) Offshoring Work: Business Hype or the Onset of Fundamental Transformation, *Long Range Planning*, 39(3), ss. 221-239.

Lüthje, T. (2012) Udviklingen i den globale produktion, *CESFOs årsrapport 2012*, Freytag, P. V., Klyver, K. og Nielsen, S. L. (red.), ss. 65-69, Syddansk Universitet, Kolding.

Lüthje, T. (2015) Global fordeling af produktion og den økonomiske udviklings betydning herfor, *Økonomi & Politik*, 88(2), ss. 68-78.

Navne Numre (2015) www.nnmarkedsdata.dk. Sørensen, S. Y., S. M. F. Østergaard og C. Pedersen (2015) *Robotter i global kamp*, Teknologisk Institut, Taastrup.





Værdiskabelse gennem de tre bundlinjer i velfærdsinnovation: Det offentlige, borgerne og de private virksomheder

De tre bundlinjer

I Danmark og resten af EU er velfærdsinnovation højt på dagsordenen. Ønsket er både at forbedre eksisterende løsninger og udvikle helt nye. Motivationen for at tænke nyt er blandt andet afstedkommet af den nuværende demografiske udvikling og en nær fremtid der kalder på, at 'færre skal gøre mere, bare bedre og billigere'. Dertil kommer at velfærdsopgaver i den offentlige sektor bliver mere komplekse, da de skal dække mange og ofte modstridende interesser. Konsekvensen er, at velfærdsopgaver ofte ikke kan løses indenfor de traditionelle bureaukratiske organisationsstrukturer i den offentlige sektor, men kalder på samarbejde på tværs af fagprofessionelle grupper, samarbejde med borgerne og private aktører. Danmark befinder sig således i en position, hvor velfærden indenfor mange områder er i gang med at blive omtænkt i større eller mindre grad.

For at velfærdsinnovation skal lykkes er det alment accepteret at der skal tænkes i tre bundlinjer: For de offentlige organisationer skal der ske en langt bedre udnyttelse af de få ressourcer det offentlige har for at skabe en fremtidssikret og bæredygtig organisation, for borgerne skal der skabes kvalitet i de offentlige velfærdsydelser, og for de private virksomheder skal der ske øget vækst og økonomisk udbytte. Ideen er at når disse tre bundlinjer tænkes i sammenhæng bringes nye ressourcer i spil, der kvalificerer udviklingen af nye eller eksisterende velfærds løsninger. Dermed også sagt at udviklingen af nye velfærds løsninger har dårlige vilkår uden alle parter om bord – dertil er parternes bidrag, isoleret set, for begrænset.

Men for at opnå det bredt funderede vidensgrundlag de tre bundlinjer kan tilvejebringe skal alle parter i et eller andet omfang indtænkes i de samarbejder der organiseres for at løse den række af velfærdsudfordringer som eksisterer. Hvad der kan gøres for at få de tre bundlinjer til i højere grad at spille sammen er dog ikke specielt godt belyst. Motivationen for at skrive dette indlæg i årets CESFO rapport er derfor, at sammenstille oplevelser fra de tre parter med hinanden.

Vi gør dette da vi i det daglige forskningsarbejde med velfærdsinnovation ofte enten benytter et perspektiv der afdækker de offentlige organisationers situation, borgernes vinkel eller som noget helt tredje afdækker velfærdsinnovation ud fra de private virksomheders tilgang. Men hvis de tre bundlinjer reelt skal kunne sammentænkes er der god grund til at drøfte muligheder og udfor-

dringer i sammentænkningen af de tre bundlinjer. Den viden der præsenteres i oplægget er således baseret på en række forskellige projekter, der hver primært giver indsigt i den ene parts forståelse og som derfor er koblet sammen her.

Derfor, for at nå et skridt videre i forståelsen af hvad der er på spil mellem disse tre bundlinjer, men også hvad der er af muligheder for at styrke samspillet, stiller vi i det følgende skarpt på hvad de tre bundlinjer betyder for skabelsen af succesfuld velfærdsinnovation. Vi viser 1) hvad samspillet mellem de tre parter hidtil har været præget af for at blotlægge hvad parterne i en mere nutidig udgave af den offentlige sektor kan bidrage med når velfærds løsninger skal skabes. Desuden identificerer vi 2) hvor potentielle udfordringer i samspillet typisk opstår, og hvad de kan være foranlediget af. Slutteligt viser vi 3) hvordan de tre parter med fordel kan spille sammen så de tre bundlinjer i højere grad kan blive sammentænkt og reelt føre til at velfærds løsninger omsættes.

Den offentlige sektors udvikling og de tre bundlinjers bidrag til velfærdsinnovation

Den offentlige sektor har traditionelt haft ansvaret for at varetage velfærdsopgaverne i det danske samfund. I den forbindelse beskrives den offentlige sektor ofte, som præget af tunge bureaukratiske enheder, der opererer helt isoleret fra deres omgivelser og hinanden, og er meget lidt forandringsparate i varetagelsen af velfærdsopgaverne. De fleste med indsigt i den offentlige sektors udvikling er dog enige om, at dette er et forsimplet billede, der ikke kan siges at kendetegne de offentlige organisationer på et generelt plan i dag (Klaudi 2001). I de sidste 30 år har en lang række reformer, baseret på New Public Management (NPM), ændret den offentlige sektor, så de enkelte organisationer i højere grad ligner organisationer på det private marked. Der findes dog fortsat specifikke rammebetingelser, som er særegne for den offentlige sektor, og som det er vigtigt at være opmærksom på, når de tre bundlinjer skal mødes. For det første fungerer de offentlige organisationer ikke på et frit marked, men opererer inden for en politisk kontekst. Det betyder, at de offentlige organisationer, udover økonomiske hensyn også skal opfylde idealer om det fælles gode, menneskelig værdighed og integritet, samt lige rettigheder og lige adgang for borgerne til de velfærdsydelser, som produceres (Jørgensen og Bozeman 2007). Oven i disse idealer ligger der for det andet også forventninger til at de



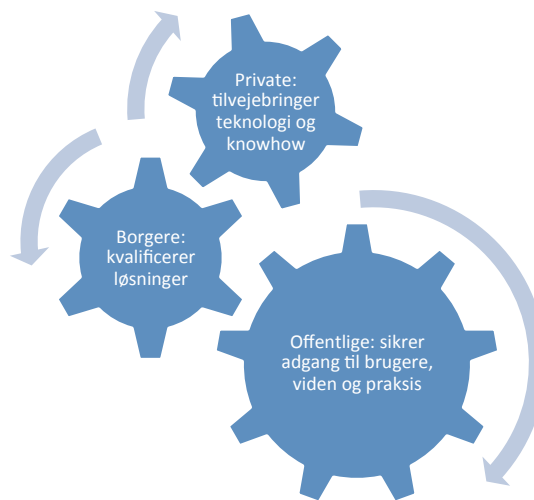
offentlige organisationer, som myndighedsudøvere kontrollerer og fører tilsyn med borgernes brug af eller de private virksomheders produktion af velfærdsydelserne, samtidig med at de offentlige organisationer skal være serviceorienterede, professionelle, ansvarlige og demokratiske (Jørgensen og Bozeman 2007). Det er således kendetegnende ved den offentlige sektor, at bundlinjen består af mere end blot økonomiske hensyn, nemlig af en lang række demokratiske og offentlige værdier, og at disse ikke altid kan forenes, på en optimal måde (Jørgensen og Bozeman 2007).

I forhold til synet på den rolle, som borgere og private virksomheder spiller er der således også sket ændringer. Traditionelt har der været lagt stor vægt på de offentlige organisationers kontrollerende funktion overfor borgere og private virksomheder. Men de omtalte NPM reformer har banet vejen for et nyt syn på borgere og private virksomheder. Således er borgere gradvist blevet italesat som aftagere af velfærdsydelserne, med det resultat at offentlige organisationer ofte i dag ser borgere i et bruger- eller kundeperspektiv (Torfing 2013). For private virksomheders vedkommende har NPM reformerne betydet at det offentlige har åbnet op for stadig flere former for samarbejde med private virksomheder. Dog typisk i formen aftager-leverandør-forholdet.

Men disse nyere syn på borgere og private virksomheder har dog ikke nødvendigvis via NPM-indtoget skabt et samspil på ligeværdige vilkår mellem de offentlige organisationer og borgere. Samspillet mellem det offentlige, borgerne og de private virksomheder er først for alvor kommet i fokus indenfor de sidste 10 år, hvor forskere peger på en udvikling i den offentlige sektor mod det der kaldes New Public Governance (NPG), hvor mere netværksbaserede former for samarbejder er opstået (Hartley et al. 2013). I de nyere strømninger, som ofte ses i forbindelse med velfærdsinnovation, anskues borgere dermed ikke blot som modtager af et produkt, men i stedet som medproducent af velfærdsydelserne og dermed som samarbejdspartner. Og det samme gør sig gældende for de private virksomheder, idet det offentlige i stigende grad anerkender de teknologiske kompetencer og knowhow virksomheder har.

Således er der skabt en begyndende forståelse, mellem de tre parter, af at de hver især kan bidrage til løsningen af en række velfærdsudfordringer. Borgere kan fx bidrage med at kvalificere de løsninger der udvikles på. Mens bidraget fra de of-

fentlige organisationer fx kan være at sikre adgang til brugere, faglig sparring, og sikre dataindsamling der dokumenterer en løsnings effekt. Endeligt bidrager de private virksomheder fx med at udvikle bedre produkter og løsninger for borgere og offentlige organisationer ved at anvende den teknologi og knowhow de besidder, og ved at sikre nytænkning omkring dagligdagen hos offentlige organisationer.



Figur 1:
De tre bundlinjers bidrag til velfærdsinnovation

Guleroden for at bidrage er forskellig alt efter om det er offentlige organisationer, borgere eller private virksomheder der er i fokus. Den helt åbenlyse fordel der skabes for **det offentlige**, er skabelsen af nye og effektive løsninger, så bedre og billigere service kan implementeres i hverdagen. Der arbejdes i den sammenhæng ofte med at styrke samarbejdet mellem forskellige aktører både i og uden for den offentlige sektor. Et eksempel er Odense kommunes nye store satsning på Integrated Care (ICOK). Ideen i ICOK er, at et øget fokus på tidlig indsats og inddragelse af borgeren kan bidrage til at skabe reelle sammenhængende patientforløb, så borgeren oplever at blive understøttet af ét samlet og proaktivt sundhedsvæsen. Der er opstillet en decentral samarbejdsmodel, hvor fagprofessionelle fra kommune og sygehus sammen med lægerne i almen praksis organiseres i tværsektorielle teams der sammen står til ansvar for en koordineret og sammenhængende indsats for de mest udsatte borgere. Formålet med at





teste denne samarbejdsmodel er 1) At borgerne/patienterne bliver mere tilfredse med den pleje og behandling, de modtager; 2) At borgerne/patienterne opnår øget egenmestring, og mere stabile forløb, samt at deres sygdomsperiode forkortes, så en hurtigere tilbagevenden til arbejde bliver mulig; og endelig 3) At det integrerede sundhedsvæsen (praksis, kommune og region) opnår de samme eller bedre resultater for de samme eller færre ressourcer. I udgangspunktet er private virksomheder ikke tænkt ind i ICOK projektet, men lignende projekter i udlandet indtænker også de private aktører, fx it-virksomheder, der står for at udvikle intelligente it-løsninger, som kan understøtte integrationen mellem de offentlige parter og inddragelsen af borgerne i behandlingen. Dvs. at offentlige organisationer på linje med borgere også er ude efter at skabe kvalitet i indsatsen, men gerne så de knappe ressourcer anvendes bedst muligt. Der til kommer at løsningerne også gerne må være tidsbesparende og skabe et økonomisk råderum, der kan anvendes til at hjælpe andre borgere.

Med afsæt i ovenstående eksempel er det derfor også oplagt at **borgere** vil kunne opnå fordele ved at bidrage til at kvalificere de løsninger der arbejdes med. Blandt andet kan der opnås forbedret kvalitet af behandling, implementering og afprøvning af nye produkter og services, som i højere grad matcher borgerens behov og dagligdag. Endvidere har man kunne påpege at brugerinddragelse fører til større tilfredshed, forhøjet livskvalitet og selvhjulpethed, bedre kompliance (dvs. at borgere reelt efterlever de anbefalinger der gives af fagprofessionelle) og øget sikkerhed (VIBIS 2013)

Også de **private virksomheder** kan vinde ved at bidrage til udviklingen af velfærdsløsninger. Adgangen til domæne specifik viden af forskellige brugere i det offentlige er med til at skabe nytænkende løsninger og åbne op for nye forretningsmuligheder. Desuden opnås dokumentation for løsningers funktion og effekt, hvilket er afgørende for at et marked for løsningen i sidste ende kan indtages. Dertil kommer at de private virksomheder opnår større kendskab til kundernes behov (både borgere og offentlige organisationers behov), og får muligheden for at kunne teste deres innovative løsninger i driftssituationer. Alt sammen viden der er med til at øge private virksomheders kommercielle potentiale. Et eksempel på et succesfuldt innovationssamarbejde der opfylder behov og krav fra hhv. det offentlige, patienter og

de private virksomheder er den løsning virksomheden Tempus600 har været med til at udvikle: Et blodprøve-transportsystem til hospitaler. Hidtil har udfordringen for hospitaler været, at transporten både har været personalekrævende, taget for lang tid, og i visse situationer har afstedkommet dårlig kvalitet af blodprøver og andre kliniske prøver. Men med Tempus600 systemet bliver prøver pustet frem fra prøvestedet og frem til laboratoriet på minimal tid, uden kvalitetsforringelser, uanset hvor prøverne bliver taget. Dette er til stor gavn for patienter og fagprofessionelle, idet afklaring og behandling hurtigere kan påbegyndes. På nuværende tidspunkt har 21 danske hospitaler og 12 hospitaler i udlandet allerede installeret ét eller flere af Tempus 600's systemer. Og da Tempus600 i øvrigt er lykkedes med at gøre deres system kompatibel med flere store virksomheders analyseprodukter, såsom Siemens, Roche, Abbott og Symex, ser det fremtidige salg af Tempus600 fortsat lyst ud.

Potentielle udfordringer i samspillet mellem de tre bundlinjer

Til trods for den række af bidrag og fordele offentlige organisationer, borgere og private virksomheder kan skabe ved at indgå aktivt i velfærdsinnovationssamarbejder, eksisterer en række udfordringer også, som er værd at orientere sig i.

For **offentlige organisationers** vedkommende, kan udvikling og implementering af nye løsninger kræve meget tid og energi – knappe ressourcer der ofte ikke er til stede i de offentlige organisationer (Govindarajan & Trimble 2010). Et andet problem er, at innovation meget ofte er knyttet sammen med besparelser. Hvis nye innovative løsninger effektiviserer velfærdsydelse i en sådan grad, at der ikke er brug for medarbejderne på sigt, er det svært at få udviklet og implementeret de innovative tiltag. Derudover diskuteres det, hvordan offentlige organisationer ofte er præget af en nulfejls kultur, som gør vilkårene for innovation svære. Usikkerhed i forhold til arbejdsforhold og indholdet af arbejdet forekommer ofte i udviklingen af velfærdsinnovation og det kan være særligt problematisk i de tilfælde hvor det ikke er tydeligt hvilke fordele løsningen byder på. De offentlige organisationers inerti diskuteres også som en barriere for innovation (Borins 2000). I de tilfælde hvor forskellige afdelinger er i konkurrence med hinanden, kan der opstå silo-tænkning og dårlig kommunikation som besværliggør arbejdet med

Figur 2 – Oplevede udfordringer ved inddragelse i velfærdsinnovation

Offentlige	<ul style="list-style-type: none"> • Knaphed på tid og energi • Usikkerhed i arbejdsforhold og indhold • Manglende medindflydelse på ydelser der skal leveres og i hvilket omfang
Borgere	<ul style="list-style-type: none"> • Langsommelig udvikling og implementering • Behov tilsidesættes i endelig løsning
Private	<ul style="list-style-type: none"> • levering af viden, tid og penge uden sikkerhed for indfrielse af kommercielt output



velfærdsinnovation (Jacobsen & Thorsvik, 2012). Endelig kan de bureaukratiske strukturer og politisk regulering sætte grænser for mulighederne for at udvikle nye arbejdsprocesser og opgaveløsninger.

Ses der nærmere på **borgerne** kan disse opleve at tidsforbruget er for højt, dvs. at udviklingen og implementeringen af løsninger er for langsomme. Eller opleve at deres behov tilsidesættes i den endelige udmøntning af en løsning. Dette skaber frustration. Endvidere er der flere udfordringer ved borgernes dobbeltrolle som dels forbruger dels medproducent/samarbejdspartner, for når der tales om borger/forbruger er det vigtigt at have blik for de kulturelle og klasse-mæssige skel der gør sig gældende blandt gruppen af borgere. Borger/forbruger orienterer sig forskelligt på markedet, og derfor er det nemt at overse mindre ressourcerstærke grupper i udvikling og implementering af løsninger, hvilket fører til social skævvridning. Endvidere kan der stilles spørgsmålstegn ved om borger/forbruger nødvendigvis altid agerer som en 'god forbruger', der i sin hverdag orienterer sig på markedet ud fra et ideal om rational beslutningstagen (Henderson & Peterson 2002). Det er således et centralt omdrejningspunkt som borger/forbruger at de nødvendige kompetencer er til stede for at kunne bidrage til udvikling og vurdere løsninger.

Private virksomheder kan til gengæld opleve at de kan stå i en situation hvor de har leveret viden, tid og penge uden sikkerhed for, at de får noget igen. Også en anden udfordring eksisterer ift. at skulle kommunikere åbent omkring den viden der oparbejdes, da unik viden typisk opfattes som værdifuld for at kunne opretholde konkurrencepositionen og attraktiviteten på sigt. Der kan således

opstå uvished om løsningen reelt er rentabel at udvikle så private virksomheder kan indfri det kommercielle potentiale de er sat i udsigt. Desuden kan det opleves som frustrerende at det er politisk bestemt hvilke ydelser, der skal leveres til borgerne og i hvilket omfang. Som privat virksomhed kan man opleve at være lidt af en kasterbold, der konstant må tilpasse sig og navigere mellem skiftende politiske dagsordener og forbrugerbevægelser.

Men parterne kan også opleve en række barrierer i samarbejdet med hinanden. Ift. **offentlige organisationer** kan borgere opleve forskellige typer af inddragelse gående fra mere aktive til mere passive former, som enten føles utilstrækkelige eller for krævende. For ikke alle borgere er lige lette at inddrage. En gruppe, som socialt udsatte, har typisk ikke ressourcerne til at blive inddraget i velfærdsinnovation, hvilket kan have konsekvenser på sigt for idealer om lighed og inklusion i samfundet. Som privat virksomhed kan en barriere være at offentlige organisationer og medarbejdere kan have svært ved at tilpasse deres omkringliggende sags- og arbejdsgange til den nye løsning. Det kræver typisk opbakning fra ledelsens side og tålmodighed mht. at ændre på rutiner og praksiser. En anden barriere i samarbejdet mellem de offentlige organisationer og de private virksomheder er de mangfoldige og af og til modsatrettede værdier, som de offentlige organisationer skal balancere, når de leverer velfærdsydelser. Det er ikke altid at private aktørers økonomiske bundlinje kan imødekommes, når der samtidig skal tages hensyn til at alle borgere i princippet skal have samme adgang til en service.

Også offentlige organisationer kan fx opleve barrierer i forhold til at inddrage **borgerne**, da de



offentlige organisationer som nævnt skal kontrollere borgeren som myndighedsudøver. Barrierer kommer også til kende når private virksomheder samarbejder med borgere. Her er det ofte de private virksomheders oplevelse at der er behov for tæt dialog med borgere for at afdække hvad det egentlig er, borgerne ønsker. Typisk vil borgerne 'det hele'. Her er det nødvendigt at forholde sig kritisk til, hvad der reelt er brug for og på hvilken måde. En anden udfordring er kompensation for borgerens ressource og tidsforbrug i kraft af deres rolle som medproducent/samarbejdspartner. Dertil kommer at det altid er et spørgsmål om, hvordan og af hvem borgerens deltagelse skal organiseres og finansieres. For hvis private virksomheder går ind og sponsorer borgerens deltagelse og ressourceforbrug, kan der opstå risiko for at borgeren ikke optræder som en upartisk aktør. Fx bliver det pludseligt svært at skelne mellem 'professionelle' rådgivere og de mere 'uspolerede' borgere, hvorved den professionelle kan skydes i skoen at de er blevet mindre autentiske. Utilsigtede konsekvenser kan således opstå.

Ses der nærmere på de private virksomheder oplever de to andre parter også en række barrierer. Borger oplever fx at **private virksomheder** ikke kan tage højde for alle deres behov og krav i udviklingen af løsninger. Endvidere at private virksomheder foretrækker kun at udvikle løsninger som afstedkommer et vist kommercieliseringspotentiale. Også offentlige organisationer kan opleve barrierer i deres samarbejde med private virksomheder. Fx kan der opstå et problem ift. forskellige forventninger til, hvor lang tid løsninger skal udvikles og hvad der skal prioriteres. Mens det offentlige vil have tilvejebragt tilbunds gående evidens om løsningers fortræffelighed, foretrækker private virksomheder at udviklingshorisonten er kort så løsningen kan blive testet og efterfølgende sat i produktion. Forskelle i tidshorisonter kan også influere på hvor hurtigt private virksomheder er tilfredse med ideudvikling, mens offentlige organisationer typisk gerne vil videreudvikle og arbejde for at få bred opbakning til den ide der skal omsættes til virkelighed.

Hvordan kan potentialet i de tre bundlinjer i højere grad frigives – set fra hver parts side

Tages der afsæt i de offentlige organisationers situation står det klart, at der bør afsættes den tid det kræver at udvikle og ikke mindst udrulle en

ny løsning. Det er ikke blot centralt at offentlige organisationers forskellige medarbejdergrupper inddrages fra starten for at anvende deres erfaringer og viden konstruktivt. Det er også centralt at det bliver synligt hvilke fordele de opnår ved at anvende en ny løsning. Dertil kommer at det er af afgørende betydning at offentlige organisationer bliver rustet til de nye opgaver, som nye løsninger ofte skaber, så medarbejdere kan være trygge ved at løse opgaver på nye måder. Her er der både behov for politisk og ledelsesmæssig opbakning – ikke blot i udviklingen af løsninger men også i den efterfølgende implementering af løsninger. Set fra en borgers vinkel er der behov for inddragelse i alle led af innovationsprocessen, fra ide, til udvikling og implementering, så der sikres velfungerende løsninger for borgere for lavest mulig omkostning.

Ligeledes er de private virksomheder bevidste om hvad der skal til for at de i højere grad skal kunne indfri potentialet der ligger i velfærdsinnovation. Et centralt element er her at inddrage private virksomheder i de tidlige faser, hvor behov afdækkes. Behovene er input til hvorledes løsninger kan udvikles. Desuden kan private virksomheder være med til at kvalificere behovsafdækninger, idet de fleste har erfaring med at lave bruger- og behovsundersøgelser. Parallelt med behovsafdækningen er det også vigtigt at der gennemføres en initial business case der kan pege på i hvilket omfang et forretningspotentiale eksisterer. Dvs. at der skal tages afsæt i konkrete og veldokumenterede behov eller problemer, der skal løses. Ikke blot på enkelte afdelinger, sygehuse eller kommuner. Initial afklaring af et kommercielt potentiale ligger i forlængelse af at fremskaffe dokumentation af brugerbehov og udfordringer. Også her gælder det, at tilvejebringelsen af en behovsafdækning, der strækker sig ud over den enkelte offentlige organisation er central for private virksomheder. Herved gøres det tydeligt, hvor stort behovet er og hvor der er et potentielt marked for den nye løsning.

Afrunding – værdien af de tre bundlinjer

Ikke mange er i disse år sene til at fremhæve fordele ved at trække på offentlige organisationer, borgernes og private virksomheders erfaringer og ekspertise når det kommer til skabelsen af nye velfærdsinnovationer. Dette sker ikke uden grund, for den danske velfærd befinder sig i disse år under et stadigt stigende pres – efterspørgslen



efter velfærdsydelse fortsætter med at stige på baggrund af den demografiske udvikling i landet og i takt med, at velstanden i samfundet generelt stiger. De tre bundlinjer forstået her som offentlige organisationer, borger og private virksomheder kan i princippet lette dette stigende tryk så frem de benytter sig af hinandens styrker og håndterer hinandens svagheder konstruktivt.

For den værdi de tre bundlinjer kan samskabe er netop ved at gøre brug af den diversitet af viden og kompetencer, som de forskellige parter besidder. Diversiteten muliggør at der kan sammensættes den viden og de forskellige kompetencer, der skal til for at udvikle nye løsninger, der kan tilgodese forskellige behov og krav. Men der er fortsat mulighed for forbedringer. For i forsøget på at gøre brug af det fulde potentiale de tre parter kan tilvejebringe, opstår ofte en række ulemper og barrierer der kan forstyrre samarbejdet og i værste fald forhindre udviklingen og implementeringen af nye velfærdsløsninger.

Så der er med de nye udfordringer der skal håndteres behov for at de tre bundlinjer konstruktivt genopfinder eller reviderer deres rolle i samfundet. Generelt er der således behov for et nyt mindset. I det offentlige er der behov for en ny forvaltningslogik, så tillid, innovation og partnerskaber med borgere og virksomheder i højere grad vægtes eller i det mindste balanceres hensigtsmæssigt i forhold til den mere kontrollerende indsats det offentlige fortsat forventes at varetage. En kritisk stillingtagen til den udbredte nulfejlskultur der gør sig gældende er et godt sted at starte. Men det kræver også af borgerne at de kan omstille sig, for at kunne indtage en mere dominerende rolle i udviklingen af velfærdsløsninger. De skal være indstillet på at tage et større ansvar for deres eget liv og klare flere opgaver selv. Dette er specielt muligt ift. forebyggelsesindsatser og frivillighedsarbejde, men allerede er der også gode erfaringer fra kroniske syge der ved hjælp af teknologiske løsninger kan klare flere opgaver selv. Dertil kommer at virksomhederne skal forny deres syn på den offentlige sektor og den værdi et tæt samarbejde med det offentlige kan generere. Muligheden for vækst og udvikling er til stede, men de private virksomheder må acceptere at der skal samarbejdes ud fra principper om åbenhed og gennemsigtighed. Hvordan et bedre samspil mellem de tre bundlinjer kan skabes, så gensidig værdi skabes, vil være interessant at følge tæt i den kom-

mende fremtid. Derfor vil vi fremadrettet blive ved med at sammenstille vores forskningsresultater fra hver parts side, for at følge aktivt med i hvorledes samspillet mellem det offentlige, borgerne og de private virksomheder fungerer.

Referencer

Borins, S. (2000), Loose Cannons and Rule Breakers, or Enterprising Leaders? Some Evidence About Innovative Public Managers, *Public Administration Review*, 60(6): 498-507.

Espersen, Helle Hygum (2015) Vui samarbejder på livet løs – men hvordan gør vi det bedst. Danske kommuner 27. oktober 2015

Govindarajan, V. and Trimble, C. (2010), *The Other Side of Innovation, Solving the executive challenge*. Boston: Harvard Business Review Press.

Hartley, J., Sørensen, E. and Torfing, J. (2013), Collaborative Innovation: A Viable Alternative to Market Competition and Organizational Entrepreneurship, *Public Administration Review*, 73(6): 821-830.

Henderson, S. & A. Peterson (2002) *Consuming health. The commodification of health care*. London: Routledge.

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2012), *Hvordan organisationer fungerer – en indføring i organisation og ledelse*, København: Hans Reitzels Forlag.

Jørgensen, T. B. and Bozeman, B. (2007), *Public Values: An Inventory*, *Administration and Society*, 39(3): 354-381.

Klaudi Klausen, K. (2001), *Skulle det være noget særligt? Organisation og ledelse i det offentlige*. Børsens Forlag, København.

Torfing, J. (2013), Collaborative innovation in the public sector, i Osbourne, Stephen P. og Louise Brown (red.), *Handbook of Innovation in Public Services*, Cheltenham: Edward Elgar, pp. 301-316.

Videnscenter for brugerinddragelse (VIBIS) 2013 Sundhedsprofessionelles forståelse af patientinddragelse. En Kvalitativ undersøgelse København: Vibis.



Facilitering af tværfaglige relationer i offentlige innovationsprocesser

Det danske velfærdssystem har i en årrække været under pres for både effektivisering og fornyelse. Der er kommet et øget fokus på brugercentrerede innovationsprocesser, hvor målet er at skabe nye bæredygtige løsninger. Dette kræver dog væsentligt anderledes måder at håndtere processerne og lederskabet i den offentlige sektor. For at understøtte de brugercentrerede processer har Region Syddanmark etableret stabsenheden Syddansk Sundhedsinnovation, som skal være katalysator for tværfagligt samarbejde mellem sundheds-væsnet og private virksomheder med det formål at skabe innovative løsninger. De har ansvar for facilitere brugerinddragelsen i processerne og dermed understøtte driftsoptimering og nyudvikling. Brugere skal forstås som alle, der får en berøringsflade med processen eller produktet, som innovationsprocessen er centreret omkring.

I denne CESFO artikel undersøges det, hvordan Syddansk Sundhedsinnovation (SDSI) understøtter faciliteringen af tillidsfulde relationer mellem tværfaglige aktører i innovationsprocesser i det offentlige. Undersøgelsen består af otte interviews med innovationskonsulenter og et interview med ledelsen.

Undersøgelsen viser hvordan facilitering kan bruges i arbejdet tværsektorielt og tværfagligt, men også at den offentlige kontekst byder på mange udfordring. Facilitering er ofte relateret til workshops og møder, hvor fokus er at mestre situationerne fremfor at styre dem. Der arbejdes i artiklen med tre niveauer: 1) konteksten som faciliteringen er indlejret i og hvordan konsulenterne faciliterer forandring og forankring i konteksten, 2) facilitering af workshops og møder, og 3) hvordan opbygningen af tillid understøttes mellem de tværfaglige brugere og til facilitator. For at forstå hvad der lykkes og mislykkes i processerne, er der i undersøgelsen spurgt ind til konkrete faciliterede forløb der lykkes, og forløb der lykkes i begrænset omfang, for derved at drage paralleller og identificere de centrale forskelle.

Facilitering og relationsledelse i brugercentrerede processer

For at forstå hvordan SDSI initierer og arbejder med brugercentreret innovation er det først nødvendigt at forstå, hvad facilitering er. En facilitering af innovative processer vedrører hvordan man gør ting og i mindre grad, hvad indholdet er. Facilitering handler om bevægelsen fra A til B. Således er en facilitator en procesguide, én som

gør processen nemmere og mere bekvemmelig for deltagerne. Facilitator hjælper deltagerne med at nå til deres ønsket destination (Hunter, Bailey og Taylor, 1993).

Kvaliteten af de relationer, som aktører har til hinanden i processerne, kan være afgørende for den innovation som skabes, da tillidsfulde relationer er med til at skabe grundlaget for, at innovative team tør bevæge sig ud i ikke-viden-feltet. Undersøgelser af Darsø (2000) viser, at når tillid og respekt er tilstede forekommer innovativ krystallisering oftere. Det er derfor vigtigt, at arbejde aktivt med opbygningen af tillidsfulde relationer, og dermed spiller lederen eller facilitatorerne en væsentlig rolle i den tidligere fase af innovationsprocessen, hvor gensidig respekt og tillid skal etableres i innovationsteamet (Darsø, 2011).

Syddansk Sundhedsinnovation

SDSI er en stabsenhed i Region Syddanmark, som har fokus på sundheds- og velfærdsinnovation. Deres mål er at bidrage med innovation, tværsektorielt samarbejde samt offentlig-privat samarbejde, herunder at understøtte innovations- og forandringsprocesser i Region Syddanmark. Med dette fokus er det en god case til at forstå, hvordan facilitering kan bruges i innovations- og forandringsprocesser. Ligeledes er læring vigtig i alle forandringsprocesser, hvor man trækker eksterne folk ind for at facilitere dele af processerne.

De empiriske data er baseret på otte interviews med innovationskonsulenterne fra enheden Innovativt byggeri og drift, som har til formål at sikre optimal brugerinddragelse i processer omkring brugerqualificering af byggerier samt driftsoptimeringer.

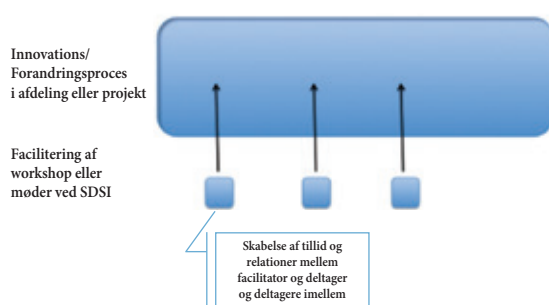
Interaktion med den offentlig kontekst

Innovationskonsulenterne hos SDSI oplever på mange vis, at konteksten med sine rammebetingelser sætter visse præmisser og barrierer op for at innovation lykkes. Opbygningen af den offentlige sektor gør, at silotænkning og manglende netværk på tværs resulterer i en besværliggørelse af forventningsafstemning og skabelsen af en fælles forståelse. Den faglige stolthed, som er hos mange offentlige ansatte kan sammen med faste vaner og rutiner ligeledes mindske graden af en fælles forståelse samt forandringsparathed. Samtidig har nogle af ildsjælene som i årevis har forsøgt sig med ideer, motivation og fornyelse mistet troen på forandring.





På trods af dette, er der stadig mange medarbejdere og ledere i den offentlige sektor, som er motiverede for at innovere, men der er mange som ikke besidder innovationskompetencerne. SDSI hyres med deres konsulenttydelser hovedsageligt ind til at håndtere enkelte faser og ikke hele innovations- eller forandringsprocesser.



Figur 2: eksempel på facilitering af forløb med workshops

At SDSI kun facilitere dele af processer betyder, at de er afhængig af hvordan innovation- eller forandringsprocessen er ledet og italesat i organisationen. Ligeledes skal de facilitere workshops og møder med ansatte, som ofte ikke besidder kompetencer indenfor innovation og har begrænset kendskab til brugercentrerede innovationsprincipper. Inddrages SDSI i processer, hvis fundament er håndteret og udarbejdet uden det brugercentrerede perspektiv, udfordres SDSI på den værdi de kan levere.

Indlejringen i forandringsprocessen

For bedre at kunne forstå hvad der lykkes og mislykkes i processerne og hvilke udfordringer, som SDSI møder i deres facilitering, blev alle spurgt ind til, hvordan de karakteriserer en succesfuld og en mislykket eller mindre god proces.

Det fremgik tydeligt at karakteristikken ved en succesfuld innovationsproces er tilstedeværelsen af hvad Kotter (1996) kalder en brændende platform. En brændende platform er ikke altid tilstede, men betragtes her også som etablering en oplevelse af betydelig vigtighed. Etableringen af en brændende platform er afgørende for, hvorvidt de tværfaglige brugere føler motivation og ejerskab. En brændende platform ser ud til at lede til lokal forankring og større ansvarstagen, hvor brugerne kan blive gode ambassadører for projektet, og dermed kan være med til at forank-

re innovationsideen hos dem, som i udgangspunktet var imod forandringen. Derfor forløber SDSI's facilitering af workshoppen ofte bedre og deltagerne er mere motiveret og bevidst om deres rolle. Det er nemmere at forventningsafstemme, da deltagerne er mere klar til at bidrage og sikre optimal fremdrift.

Med et omvendt fortegn, viser det sig, at en manglende brændende platform kan medføre manglende deltagelse fra ledelsen, og manglende forankring, motivation og ejerskab hos brugerne. For optimal facilitering af processerne, kan det derfor være afgørende for fremdriften, at der skabes en fælles forståelse mellem ledelsen og medarbejderne omkring værdien. Sker dette ikke, kan det lede til afstandstagen til forandringen og manglende engagement, og i workshoppen kan det betyde ringe behovsafklaring hos brugerne, da disse ikke bidrager optimalt med deres viden, behov og forventninger.

Facilitering af proces i workshops

Facilitering med tværdisciplinære brugere eller team vedrører understøtte åben dialog mellem deltagerne med forskellige perspektiver så deres forskellige antagelser og muligheder bliver udforsket (Hogan 2002). Det også processer, der frembringer forskellige ønsker, behov og forventninger, og en dialog omkring dette kræver at relationen mellem deltagerne, og til facilitator, er karakteriseret af tillid og respekt. Facilitering handler om proces fremfor indhold, hvor facilitatoren skal agere procesguide og sikre fremdrift, så deltagerne hjælpes til at nå deres destination (Hunter, Bailey og Taylor, 1993). Det kan være vanskeligt at opbygge den form for tillid, respekt og fælles forståelse, som gør at deltagerne tør bevæge sig ud i ikke-viden-feltet, hvor de kan bidrage til innovationen. Det påkræver fokus på ledelse af relationer (Raymond, 2013). I interviewsene blev det tydeligt, at når konsulenterne kommer ud som eksterne, har de i første omgang fokus på at sikre, at aktørerne har tillid til dem som eksterne facilitatorer. Konsulenterne er i høj grad opmærksomme på, at de kan opbygge en tillid til dem selv ved udvise Commitment til faciliteringen og aktørerne, og de er i mindre grad fokuseret på opbygningen af tillid deltagerne imellem.

Konsulenterne mener, at det i visse situationer kan være svært at skabe tillid, hvis utryghed eller modstand bygger på en intern mistillid mellem



projektejer og brugerne. Ringe forventningsafstemning kan ligeledes føre til manglende tillid aktørerne imellem. Interviewene viser også at måden at håndtere opbygningen af tillid mellem brugerne varierer fra gang til gang, afhængig af, hvilken type brugere, der er inkluderet.

Konklusion

Undersøgelsen viser at facilitering er væsentlig indenfor tre procesniveauer – forandringsprocessen, facilitering af workshops og af relationer. Det anbefales derfor i artiklen, at facilitering defineres i en bred forstand, for at fokusere på den kontekst de faciliterede processer er indlejret i, og dermed også fokusere på processen og menneskene udenfor workshops og møder, samt den forandring som er igangsat.

Indlejring: Det ses at processer, hvor der ikke er etableret hvad der kan betegnes som en brændende platform eller en oplevelse af vigtighed i afdelingerne giver udfordringer for SDSI's facilitatorer, både med forankringen og dét at skabe ejerskab og forventningsafstemme. Dette er nemmere når en brændende platform er til stede. Derfor er det vigtigt at lave en forventningsafstemning med lederen/ejeren af den proces, som workshoppen indgår i. Ligeledes kan facilitator coache lederen af forandringsprocesserne, således at denne kan skabe en fortælling i organisationen omkring forandringsprocessen. Facilitering af workshoppen og resultatet skal gerne bindes op på fortællingen om forandringsprocessen. Succesfuld facilitering af workshoppen og møderne er påvirket af denne kontekst, men workshoppen kan også være med til at påvirke forandringsprocessen. Derfor er det vigtigt at facilitator er bevidst om, hvordan workshoppen er indlejret i afdelinger, således at workshops og møder kan tilpasses, og forventningsafstemningen differentieres. Hermed kan der skabes bedre faciliterede workshops, men også en bedre indlejring i organisationen efterfølgende.

Facilitering og Relationerne

Hos SDSI har man i faciliteringen fokus på at mestre situationer fremfor at styre dem. Det fremgår,

at de fokuserer på menneskene og deres relation til hinanden, og dermed hvordan der skabes tillid. Det vil sige, at facilitator skal have fokus på at facilitere processen, herunder metoder der anvendes, tid, rum med videre, men også fokusere på interaktionen mellem deltagerne. Med andre ord, er det i facilitering af workshop og møder vigtigt at skabe gode relationer og tillid mellem facilitator og deltagerne, samt mellem deltagerne. Det er udfordrende for facilitatorerne at mestre disse forskelligartede krav. I den forbindelse er forventningsafstemning før og i workshoppen central, således at facilitator kan forberede sig på, hvordan de skal arbejde med relationerne i workshoppen. På nuværende tidspunkt er opbygning af tillidsfulde relationer meget ubevidst og intuitivt håndteret ved SDSI. Man kan her søge inspiration ved at iværksætte en mere bevidst proces, hvor der skabes en række succeser ved at gå efter opgaver eller projekter, som er forholdsvis nemme at gennemføre. Dermed skabes ikke kun tiltro til at der kan gøres en forskel, men at det også nytte at involvere sig.

Referencer

- Darsø, L. (2000). *Innovation in the making: interaction research with heterogeneous groups of knowledge worksheets creating new knowledge and new leads*. København, Danmark: Samfundslitterature
- Darsø, L. (2011), *Innovationspædagogik: Kunsten at fremelske innovationskompetence*. Frederiksberg, Danmark: Samfundslitterature.
- Hogan, C. (2002), *Understanding facilitation, Theory and principles*. London: Kogan Page.
- Hunter, D. , Bailey, A og Taylor, B (1993), *The art of Facilitation*. Auckland: Tandem Press.
- Kotter, J. P. (1996), *Leading Change*: Harvard Business Review Press.
- Raymond, C. (2013), *Arbejdsrelationer og relationsarbejde: 6 værktøjer til dig der leder mennesker i processer*. København, Danmark: Dansk Psykologisk Forlag.



Små og Mellemstore Virksomheder i Tal: 2013

Vi lever i en dynamisk verden, hvor omgivelserne skifter konstant. Ligeledes skifter temaet for CESFOs årsrapport også fra år til år, men netop dette kapitel om udviklingen i de danske virksomheder er en fast tilbagevendende del af årsrapporten, hvor vi i år er nået til år 2013. Formålet med kapitlet er at gennemgå udviklingen i Danmarks små og mellemstore virksomheder og sammenligne dem med de store virksomheder, og til dette bruger vi tal fra Danmarks Statistik fra årene 2008-2013.

Året 2013 var begivenhedsrigt, og for lige at genopfriske vores hukommelse er det værd at nævne nogle af de mere generelle overskrifter og diskussioner i Danmark i 2013. Der var blandt andet sagen med den stjalne politihund Thor, dopingindrømmelser, de første tegn på ulve i Danmark, lockout i folkeskolen, sejr i det europæiske Melodi Grand Prix, flere ministerrokader, samt de to store storme Allan og Bodil.

Men det er dog også relevant at kigge lidt mere specifikt på de politiske begivenheder i 2013, som kan tænkes at have en indflydelse på udviklingen i de små og mellemstore virksomheder. Den europæiske økonomi er langsomt ved at stabiliseres, men en stigende arbejdsløshed i flere EU-lande er bekymrende, hvor især Grækenland kæmper med en ungdomsarbejdsløshed på 64,2 %. I Danmark vedtager Regeringen en vækstplan til 90 milliarder kroner, som ved at sænke skatter og afgifter for virksomheder skal skabe 150.000 nye jobs i Danmark. Der er helt specifikt afsat 4,1 milliarder kroner til at forbedre vilkårene for små og mellemstore virksomheder og derigennem skabe vækst.

Sidste år måtte vi konkludere, at 2012 viste sig at blive et år med stabilisering i økonomien trods en optimisme om fremgang i starten af 2012. I løbet af 2012 måtte man dog nedjustere forventningerne til det økonomiske opsving og i stedet acceptere stabilisering og stilstand i udviklingen. Om 2013 bliver året, hvor opsvinget endelig får fat i dansk økonomi, eller om vi endnu et år må acceptere en langsom udvikling er præcis, hvad vi skal se nærmere på i dette kapitel.

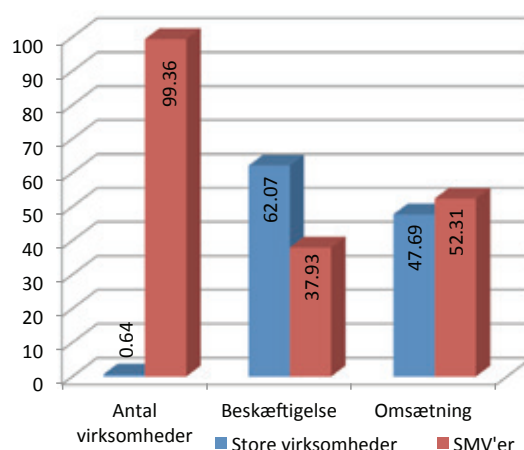
Til at diskutere forskellene i udviklingen mellem virksomhedsstørrelser, bruger vi følgende definition fra Danmarks Statistik: Mikrovirksomheder er virksomheder med mellem 0 og 9 fuldtidsansatte, små virksomheder har mellem 10 og 49 fuldtidsansatte, mellemstore virksomheder har mellem 50 og 99 ansatte, mens store virksomheder har 100 eller flere fuldtidsansatte. Fokus for CESFO årsrapporten er sammenligningen af

gruppen af små og mellemstore virksomheder med store virksomheder. Når der efterfølgende bliver omtalt SMV'er, er der dermed tale om gruppen af virksomheder med 0 til 99 ansatte.

Overordnet status: SMV'ere sammenlignet med store virksomheder

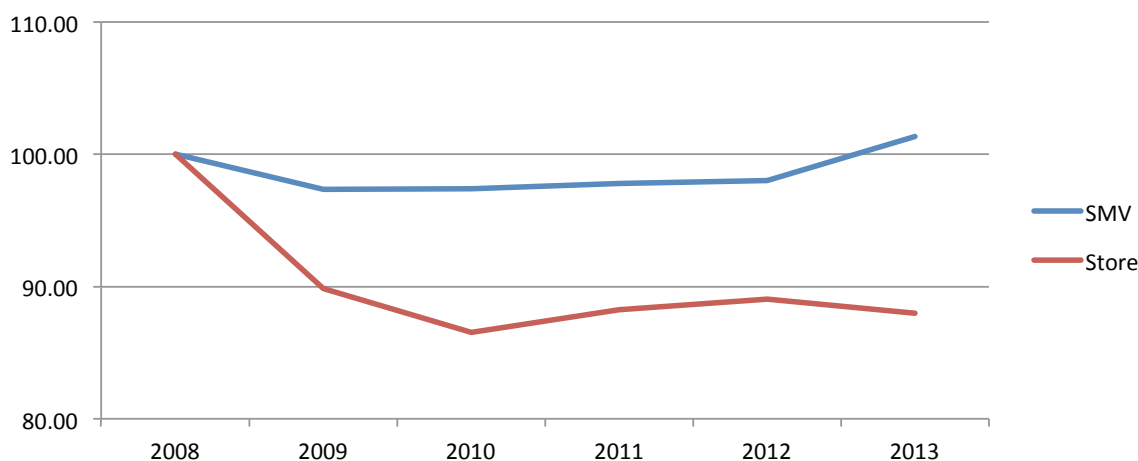
Inden den egentlig gennemgang og analyse af udviklingen i virksomhederne i Danmark i 2013, starter vi traditionen tro med en overordnet sammenligning af SMV'erne og de store virksomheder med fokus på antallet af virksomheder, beskæftigelsen og omsætningen (Figur 1). SMV'ernes andel i antallet af virksomheder sammenlignet med de store virksomheder er uændret fra 2012 til 2013 og ligger således stadig på 99,36 %. Der er altså langt flere SMV'ere i Danmark end store virksomheder, og dette er helt i overensstemmelse med tidligere års status. De store virksomheder står dog for en noget større andel af beskæftigelsen i 2013 med 62,07 % mod SMV'ernes 37,93 %, men der er dog tale om, at SMV'erne haler ind på de store virksomheders andel ved at stige fra 37,72 % i 2012 til 37,93 % i 2013. Dette slår dog ikke igennem på omsætningen, hvor SMV'erne også i 2013 taber terræn til de store virksomheder med et fald i andelen af den samlede omsætning fra 53,54 % i 2012 til 52,31 % i 2013. SMV'erne vinder altså større andele i 2013 på beskæftigelsen, mens de taber andele på omsætningen sammenlignet med de store virksomheder i 2013. Stigningen i SMV'ernes andel af beskæftigelsen er dog vigtig at bemærke, da den viser, hvordan SMV'erne står for en væsentlig del af jobskabelsen og dermed også spiller en vigtig rolle for samfundets vækst.

Figur 1: SMV'ernes betydning i den danske erhvervsstruktur (2013)





Figur 2 – Udvikling i antal SMV'ere og store virksomheder (2008-2013)



Danske virksomheders antal og størrelse

Der er et lille fald på knap 1 % i antallet af virksomheder i Danmark fra 2012 til 2013, men dette lille fald kommer efter flere års stigninger, hvor antallet har skullet stabilisere sig efter et stort fald fra 2008 til 2009 pga. finanskrisen. Der er derfor i 2013 298.548 virksomheder i Danmark. I Figur 2 kan vi se, at 2013 især er et godt år for SMV'erne, hvor antallet stiger med 2,33%, mens antallet af store virksomheder falder med hele 1,19 %. Det er især mikrovirksomhederne med mellem 1 og 9 ansatte, der ser en stor stigning på 4,10 %. Der er altså generelt set et fald i antallet af virksomheder i Danmark, mens antallet af SMV'ere sammenlignet med store virksomheder er stigende (Tabel 1). Det er nu relevant at se

nærmere på hvilke brancher der står for de store ændringer i årets statistik. Som tidligere år følger vi i CESFO årsrapporten brancheinddelingen fra Danmarks Statistik (DB07, 21grp), men udelader en række brancher fra analyserne, da de ikke er inden for fokus af årsrapporten (der er her tale om brancherne: O. Offentlig adm., undervisning og sundhed; P. Undervisning; Q. Sundhed og socialvæsen; R. Kultur og fritid; S. Andre serviceydelser m.v.; og X. Uoplyst aktivitet).

Det samlede fald på knap 1 % i antallet af virksomheder ser ud til at fordele sig jævnt mellem alle brancher. Lige som i 2012 ser vi også i 2013 (Tabel 2) et fald i antallet af virksomheder i brancherne Transport (-4,80 %), Handel (-2,78%) og Industri (-2,98 %), og disse fald er jævnt for-

Tabel 1 – Antal virksomheder i Danmark (2008-2013)

Virksomhed	Antal fuldtids-ansatte	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Fordeling 2013	Fordeling 2008	Ændring 2012-2013
Mikro	0	168010	156529	158551	160589	161034	153364	51.37%	53.93%	-4.76%
	1-9	117855	116338	117684	118175	118479	123333	41.31%	37.83%	4.10%
Små	10-19	13086	11994	11183	11209	11161	11081	3.71%	4.20%	-0.72%
	20-49	7912	7059	6734	6729	6750	6762	2.26%	2.54%	0.18%
Mellem-store	50-99	2479	2197	2046	2111	2119	2093	0.70%	0.80%	-1.23%
Store	100+	2176	1955	1883	1920	1938	1915	0.64%	0.70%	-1.19%
I alt		311518	296072	298081	300733	301481	298548	100.00%	100.00%	-0.97%



Tabel 2 – Antal virksomheder fordelt på brancher og størrelse (2013)

Brancher	Mikro		Små		Mellemstore	Store	I alt	Fordeling 2010
	0	1-9	10-19	20-49	50-99	100+		
A Landbrug, skovbrug og fiskeri	18993	11351	283	78	9	8	30722	10.29%
B Råstofindvinding	86	87	15	10	9	7	210	0.07%
C Industri	5203	6658	1364	1023	421	393	15062	5.05%
D Energiforsyning	1367	380	35	18	421	14	1822	0.61%
E Vandforsyning og renovation	2038	405	54	41	14	19	2571	0.86%
F Bygge og anlæg	13728	14484	1482	778	14	90	30707	10.29%
G Handel	13748	24125	2617	1533	417	284	42724	14.31%
H Transport	4788	5232	601	371	417	131	11255	3.77%
I Hoteller og restauranter	5045	7661	618	261	54	37	13676	4.58%
J Information og kommunikation	8681	5627	521	351	54	105	15409	5.16%
K Finansiering og forsikring	4646	4289	134	92	55	85	9301	3.12%
L Ejendomshandel og udlejning	22035	5058	248	139	55	28	27545	9.23%
M Vidensservice	19710	11013	835	509	154	139	32360	10.84%
N Rejsebureauer m.m.	9729	5624	533	337	154	105	16449	5.51%
TOT Erhverv i alt	153364	123333	11081	6762	2093	8	298548	100.00%

delt ud over brancherne. Samtidig ser vi også et mindre fald i Bygge og Anlæg (-1,89%), hvor det især er de mellemstore virksomheder, der oplever et stort fald (-9,94 %), mens mikrovirksomhederne med 1-9 ansatte har en stigning på 5,23 %, og de store virksomheder har en stigning på 7,14 %. Det er med tallene fra Danmarks Statistik ikke muligt at følge udviklingen i de enkelte virksomheder, og derfor heller ikke muligt præcist at kommentere på, hvorfor der sker en så markant stigning indenfor de store virksomheder i Bygge og Anlæg, mens der indenfor samme branche er et markant fald i de mellemstore virksomheder. En del af forklaringen kan være konsolideringer, hvor de store virksomheder opkøber de mindre. Kun ganske få brancher oplever stigninger; vi ser her Information og Kommunikation (2,99 %), Finansiering og Forsikring (1,44%), samt Vidensservice (0,18 %), og stigningerne er mest markante blandt SMV'erne – dette er alle brancher,

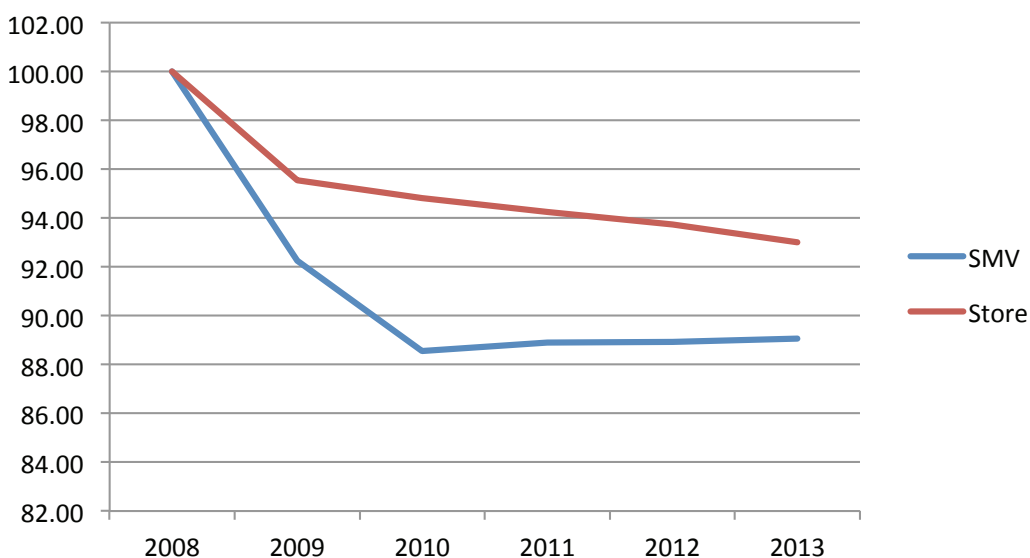
som også i 2012 oplevede stigninger i antallet af virksomheder, og det tyder altså på, at der sker en stabilisering her.

Beskæftigelse

I 2013 oplever Danmark et fald i den samlede beskæftigelse på 0,43 %, og der er nu 2.118.079 fuldtidsbeskæftigede i Danmark (Tabel 3). Ser vi nærmere på Figur 3, kan vi se, at faldet i beskæftigelsen i 2013 blot er endnu et fald i rækken af foregående år. Vi så det store fald fra 2008 til 2009, og siden da har der været mindre, men stadig betydelige, fald. Sidste år talte vi om en stabilisering af antallet af fuldtidsbeskæftigede, men det fortsatte fald tyder på, at arbejdsmarkedet i 2013 endnu ikke er stabiliseret som forventet. Dog er SMV-andelen af de fuldtidsbeskæftigede steget fra 37,72 % i 2012 til 37,93 % i 2013, mens andelen af fuldtidsbeskæftigede hos de store virksomheder tilsvarende er faldet til 62,07 % i 2013.



Figur 3 – Udviklingen i beskæftigelsen for SMV'ere og store virksomheder (2008 - 2013)



Det tyder altså på, at SMV'erne styrker deres position i forhold til de store virksomheder.

Ser vi på udviklingen i fuldtidsbeskæftigelsen indenfor de enkelte brancher (Tabel 4), er det især Hoteller og Restauranter (5,23 %), Rejsebureauer (5,06 %) samt Vidensservice (4,66 %), der oplever markante stigninger i 2013 og følger en opadgående tendens fra 2012. Indenfor Hoteller og Restauranter er det SMV'erne, der tegner stigningen, mens de store virksomheder her oplever et fald på 4,05 %. Ligesom sidste år tyder stigningen i især Restauranter og Rejsebureauer

på optimisme blandt forbrugerne.

Landbrug står for det største fald i antallet af fuldtidsbeskæftigede i 2013 (-3,06 %), og faldet fordeler sig jævnt over både SMV'ere og store virksomheder og udligener stort set stigningen fra 2012. Der er også fald i Industrien (-2,77%), Transport (-1,39 %) og Handel (-0,12 %) – ligeledes jævnt fordelt mellem SMV'ere og store virksomheder. Faldet i beskæftigelsen er generelt set lidt større i 2013, end det var i 2012 – også indenfor de enkelte brancher.

Tabel 3 – Antal fuldtidsbeskæftigede fordelt på virksomhedsstørrelse (2008 - 2013)

Virksomhed	Antal fuldtidsansatte	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Fordeling 2013	Fordeling 2008	Ændring 2012-2013
Mikro	0	
	1-9	320770	310368	307709	306843	305775	309757	14.62%	13.85%	1.30%
Små	10-19	176016	160594	149868	150193	149755	148385	7.01%	7.60%	-0.91%
	20-49	235477	209574	199536	199644	200622	200633	9.47%	10.17%	0.01%
Mellemstore	50-99	169970	151852	141850	145503	146109	144691	6.83%	7.34%	-0.97%
Store	100+	1413480	1350436	1340268	1332282	1324898	1314613	62.07%	61.04%	-0.78%
I alt		2315713	2182824	2139231	2134465	2127159	2118079	100.00%	100.00%	-0.427%

Tabel 4 – Antal fuldtidsbeskæftigede fordelt på branche (2013)

Brancher	Mikro		Små		Mellem- store	Store	I alt	Fordeling 2013	SMV andel	Gnsntl. fuldtidsbe- sk.
	0	1-9	10-19	20-49	50-99	100+				
A Landbrug, skovbrug og fiskeri	..	20984	3665	2246	576	1894	29365	1.39%	93.55%	2.37
B Råstofindvinding	..	266	..	306	402	2034	3189	0.15%	30.54%	24.91
C Industri	..	21798	18445	31929	29389	152151	253712	11.98%	40.03%	25.35
D Energiforsyning	..	1125	483	511	591	7165	9875	0.47%	27.44%	11.27
E Vandforsyning og renovation	..	931	699	1315	963	4841	8749	0.41%	44.67%	18.19
F Bygge og anlæg	..	40667	19812	22253	9903	25666	118301	5.59%	78.30%	7.31
G Handel	..	70393	34893	45293	28653	119144	298376	14.09%	60.07%	10.37
H Transport	..	14039	8036	10832	8923	73552	115382	5.45%	36.25%	16.66
I Hoteller og restauranter	..	20417	8031	7310	3600	10795	50153	2.37%	78.48%	6.52
J Information og kommunikation	..	13515	7030	10553	8481	46590	86169	4.07%	45.93%	15.55
K Finansiering og forsikring	..	6248	1828	2827	3820	61986	76709	3.62%	19.19%	18.97
L Ejendomshandel og udlejning	..	11197	3356	4316	2556	5748	27173	1.28%	78.85%	5.59
M Vidensservice	..	24792	11081	15746	10613	53947	116179	5.49%	53.57%	10.27
N Rejsebureauer m.m.	..	14766	7239	10053	8216	34513	74787	3.53%	53.85%	12.88
TOT Erhverv i alt	..	309757	148385	200633	144691	1314613	2118079	100.00%	37.93%	15.18

Omsætning

Efter en god stigning i 2012, stiger omsætningen i 2013 hos virksomhederne i Danmark med hele 4,19 % til 3,640 mia. kr. målt i årspriser (ikke korrigeret for inflation). Det er især de mellemstore og store virksomheder, der har stigninger i omsætningen på hhv. 7,69 % og 6,74 %, mens virksomheder mellem 1 og 19 ansatte har stigninger på knap 4 %. Disse stigninger følger tendensen fra 2012 med pæne stigninger. Som det også er tilfældet tidligere år, er der store udsving i omsætningen hos mikrovirksomhederne med 0 ansatte, som i 2012 havde en voldsom stigning på 19,04 %, men et fald på 5,22 % i 2013. Der er altså her tale om en gruppe af virksomheder, som stadig er meget følsomme og endnu ikke har fundet et stabilt leje eller en fast tendens.

Også i 2013 taber SMV'eren terræn til de store virksomheder, når det handler om omsætning.

De store virksomheders andel af omsætningen er steget fra 46,46 % i 2012 til 47,69 % i 2013 (Tabel 5). Vi kan i tabellen også se, at dette er en generel tendens, som minimum går tilbage til 2008, hvor de store virksomheders andel af omsætningen blot var på 44,78 %. Vi ser også tydeligt i Figur 4, at SMV'erne er ved at genfinde udgangspunktet fra 2008 på indeks 100, hvor de i 2013 har ramt indeks 100 igen, mens de store virksomheder til sammenligning ligger på indeks 112 med 2008 som indeks 100. Det illustrerer dermed, at de store virksomheder har været bedre til at genfinde omsætningen efter det dramatiske fald fra 2008 til 2009.

Generelt set er der pæne stigninger i omsætningen over alle brancher (Tabel 6). Dog ser vi de største stigninger i omsætningen i 2013 hos Hoteller og Restauranter (6,28 %), hvor især de små virksomheder (20-49 ansatte) og de mellemstore





Tabel 5 – Samlet omsætning (2008 - 2013)

Virksomhed	Antal fuldtids-ansatte	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Fordeling 2013	Fordeling 2008
Mikro	0	330102	258326	315296	284879	337140	319534	8.78%	9.53%
	1-9	574121	504400	517246	560263	567468	588764	16.17%	16.57%
Små	10-19	279624	243169	256247	266521	274210	284821	7.82%	8.07%
	20-49	430716	379535	372189	397954	391089	390642	10.73%	12.43%
Mellemstore	50-99	298883	240281	258752	292078	297596	320489	8.80%	8.63%
Store	100+	1551590	1378824	1408389	1524364	1626332	1735940	47.69%	44.78%
I alt		3465036	3004536	3128120	3326059	3493834	3640190	100.00%	100.00%

Tabel 6 – Samlet omsætning fordelt på branche (2013, årsspriser mio. kr.)

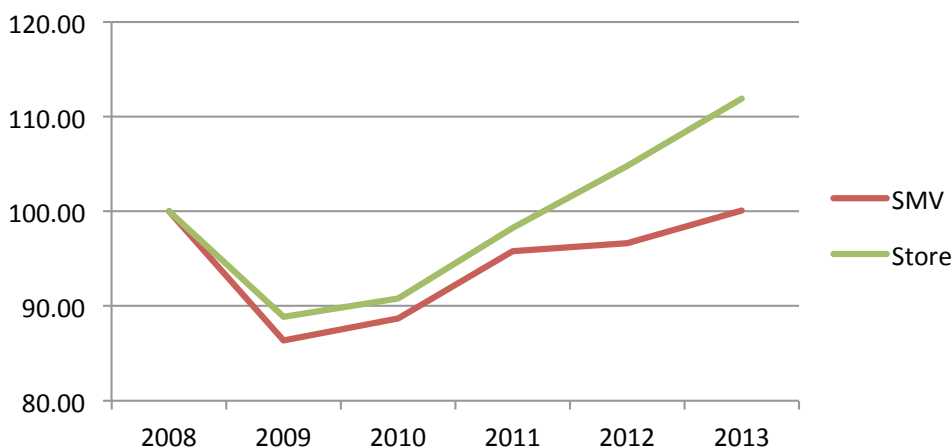
Brancher	Mikro		Små		Mellemstore	Store	I alt	Fordeling 2010	SMV andel af total oms
	0	1-9	10-19	20-49	50-99	100+			
A Landbrug, skovbrug og fiskeri	23035	74387	9503	4038	797	4167	115925	3.18%	96.41%
B Råstofindvinding	1210	6175
C Industri	9123	35298	30601	63437	62383	543713	744555	20.45%	26.97%
D Energiforsyning	64679	17133	7468	6298	13153	173027	281759	7.74%	38.59%
E Vandforsyning og renovation	8873	3539	2220	3350	1814	11484	31282	0.86%	63.28%
F Bygge og anlæg	16501	51789	26261	36198	17075	49984	197808	5.43%	74.73%
G Handel	72728	218944	130721	181807	153014	453352	1210566	33.26%	62.55%
H Transport	19269	28113	20151	25873	19502	272306	385213	10.58%	29.31%
I Hoteller og restauranter	3769	19473	6641	7546	3396	10364	51190	1.41%	79.75%
J Information og kommunikation	8492	19959	11423	18087	14748	91536	164245	4.51%	44.27%
K Finansiering og forsikring
L Ejendomshandel og udlejning	31307	21719	4348	3252	1606	4988	67219	1.85%	92.58%
M Videnservice	14208	33149	13159	23597	15160	76315	175588	4.82%	56.54%
N Rejsebureauer m.m.	11147	21407	11242	12954	14076	31414	102240	2.81%	69.27%
TOT Erhverv i alt	319534	588764	284821	390642	320489	1735940	3640190	97.89%	52.31%

(50-99 ansatte) har de største stigninger på hhv. 28,46 % og 10,65 %. Omsætningen i branchen Ejendomshandel og Udlejning stiger også med 5,73 %, mens den i Rejsebureauer stiger med 3,87

%. I begge brancher tilskrives stigningen især de små (10-19 ansatte) og mellemstore virksomheder. Disse stigninger følger alle tendensen fra 2012. Bygge og Anlæg må registrere et lille fald



Figur 4 – Udvikling i omsætningen (2008 - 2013)



på 1,69 %, som især trækkes af de mellemstore og store virksomheder. Industrien må også erkende et mindre fald i omsætningen (-0,34 %), som især sker i mikrovirksomhederne uden ansatte, mens der derimod er en stigning i omsætningen hos mikrovirksomhederne med 1-9 ansatte, de små med 20-49 ansatte og de mellemstore med 50-99 ansatte.

Nye og ophørte virksomheder

For at forstå dynamikken i den danske erhvervsstruktur, er det relevant at se nærmere på tallene for nye og ophørte virksomheder.

Ud fra Figur 5 kan vi se, at udviklingen i nye og ophørte virksomheder i 2013 fortsætter tendensen fra 2012, hvor antallet af ophørte virksomheder overstiger antallet af nye virksomheder. I 2013 opstår der således 29.039 (Tabel 7) nye virksomheder, mens 36.920 virksomheder må ophøre (Tabel 8 – bemærk at tallene for ophørte virksomheder i 2012 og tidligere år er korrigeret for genstartende virksomheder, hvilket endnu ikke er muligt ved 2013-tallene, som først korrigeres i næste års tal). Da datamaterialet fra Danmarks Statistik, som ligger til grund for CESFO årsrapporten, ikke følger enkelte virksomheder over tid, er det derfor heller ikke muligt præcist at forklare, hvad der ligger bag tallene for nye og ophørte virksomheder. Generelt set ved vi, at en ophørt virksomhed kan betyde, at virksomheden er gået konkurs eller lukket, men det kan lige så vel betyde, at virksomheden er lagt sammen med en anden virksomhed, eller er blevet opkøbt. Selvom Danmarks Statistik ikke har data på opkøb, ved vi fra konsulentvirksomheden Audon,

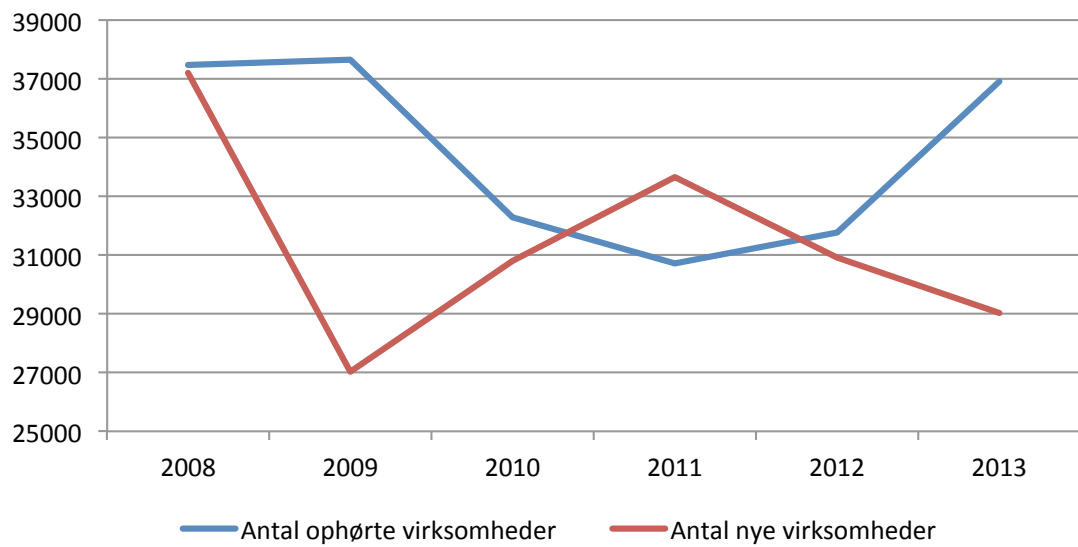
som rådgiver i køb og salg af virksomheder samt fusioner, at der i 2013 blev opkøbt 210 danske virksomheder, hvoraf 86 fik udenlandske ejere (Politiken, 2012). Disse opkøb er en blanding af strategiske opkøb, dvs. opkøb foretaget af andre virksomheder, og finansielle opkøb foretaget af eksempelvis kapitalfonde og er en stigning i forhold til 2012. Dette kan ses som et godt tegn på, at virksomhederne i 2013 begynder at tjene flere penge og derfor gerne vil investere. Der behøver derfor ikke nødvendigvis være en negativ historie bag en lukket virksomhed, men kan lige så vel repræsentere investeringslyst og konsolideringer. Ligeledes betyder en ny virksomhed ikke nødvendigvis en helt ny virksomhed, men kan også dække over datterselskaber og lignende.

Selvom der i 2013 kommer 29.039 nye virksomheder til, ser vi alligevel et fald i det samlede antal af nye virksomheder på 6,1 % sammenlignet med 2012. Branchen Finansiering og Forsikring har et dramatisk fald på hele 74,37 %, og der kommer således kun 337 nye virksomheder til indenfor denne branche i 2013. Der er også fald i brancherne Industri (-9,74 %), Transport (-13,18 %) og Handel (-9,61 %).

Blandt de ophørte virksomheder er der især mange virksomheder indenfor Landbrug, der ophører i 2013 – nærmere bestemt en stigning på hele 59,49 % sammenlignet med 2013. Tallet dækker over en branche, der er i store økonomiske vanskeligheder efter finanskrisen, hvor jordpriserne og ejendomsværdierne i landbruget faldt markant og efterlod branchen med en stor gæld. Det forventes, at vi også i de kommende år vil se stigninger i antallet af ophørte virksomhe-



Figur 5 – Nye og ophørte virksomheder



Tabel 7 – Antal nye og virksomheder fordelt på branche (2008 - 2013)

Brancher	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Fordeling 2008	Fordeling 2013
A Landbrug, skovbrug og fiskeri	2264	1584	1661	2220	2191	1656	6.09	5.70
B Råstofindvinding	37	17	13	20	16	15	0.10	0.05
C Industri	1456	1065	1161	1378	1212	1094	3.91	3.77
D Energiforsyning	105	102	87	137	185	152	0.28	0.52
E Vandforsyning og renovation	116	144	27	155	145	114	0.31	0.39
F Bygge og anlæg	4105	2413	2673	3485	3078	2907	11.04	10.01
G Handel	4390	3392	3969	4287	3862	3491	11.80	12.02
H Transport	1372	776	984	1050	986	856	3.69	2.95
I Hoteller og restauranter	1561	1382	1496	1759	1639	1615	4.20	5.56
J Information og kommunikation	2352	2136	2665	2819	2550	2698	6.32	9.29
K Finansiering og forsikring	1054	956	1346	1238	1315	337	2.83	1.16
L Ejendomshandel og udlejning	3097	2580	1986	2523	2041	2049	8.33	7.06
M Vidensservice	4874	4072	5042	5356	4944	4731	13.10	16.29
N Rejsebureauer m.m.	2704	1909	2332	2661	2368	2393	7.27	8.24
TOT Erhverv i alt	37197	27024	30799	33659	30924	29039	100.00	100.00



Tabel 8 – Antal ophørte virksomheder fordelt på branche (2008 - 2013)

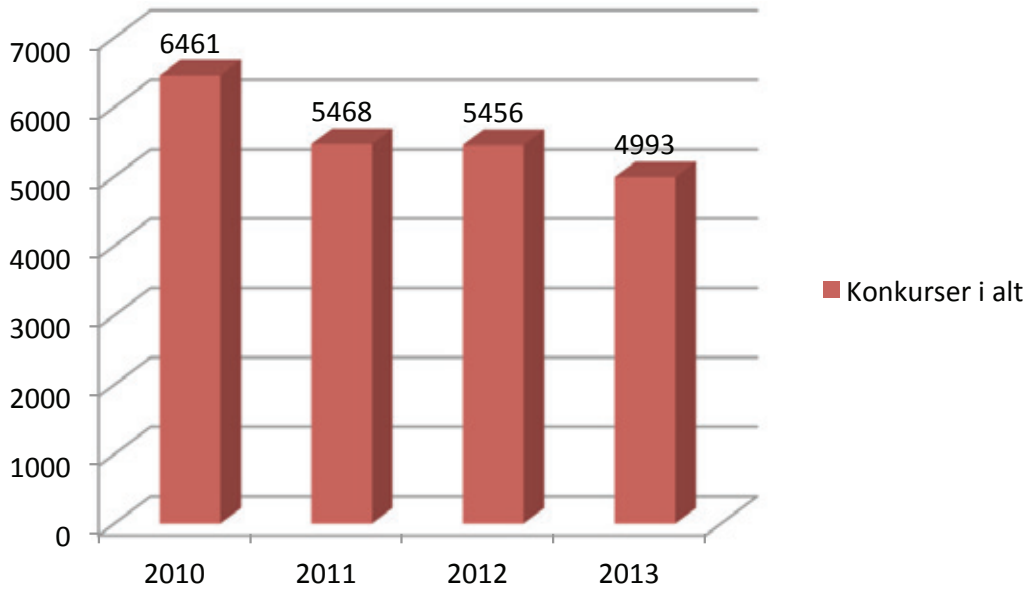
Brancher	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Fordeling 2008	Fordeling 2013
A Landbrug, skovbrug og fiskeri	4130	3936	2885	2277	2466	3933	11.02	10.65
B Råstofindvinding	13	31	16	14	18	23	0.03	0.06
C Industri	1324	1589	1505	1353	1416	1550	3.53	4.20
D Energiforsyning	132	112	85	109	125	230	0.35	0.62
E Vandforsyning og renovation	131	107	118	89	123	157	0.35	0.43
F Bygge og anlæg	4065	4496	3879	3238	3321	3521	10.85	9.54
G Handel	5283	5261	4474	4535	4722	5053	14.10	13.69
H Transport	1598	1560	1570	1390	1344	1399	4.27	3.79
I Hoteller og restauranter	1393	1347	1478	1512	1662	1793	3.72	4.86
J Information og kommunikation	1638	1883	1860	1993	2216	2669	4.37	7.23
K Finansiering og forsikring	1821	3452	908	960	1067	738	4.86	2.00
L Ejendomshandel og udlejning	4893	2693	2084	2027	2181	2770	13.06	7.50
M Videnservice	4160	4383	3900	3908	4598	5237	11.10	14.18
N Rejsebureauer m.m.	1994	2454	2126	2182	2264	2420	5.32	6.55
TOT Erhverv i alt	37465	37653	32278	30718	31775	36920	100.00	100.00

Tabel 9 – Nye virksomheder i forhold til ophørte virksomheder (2008 - 2013)

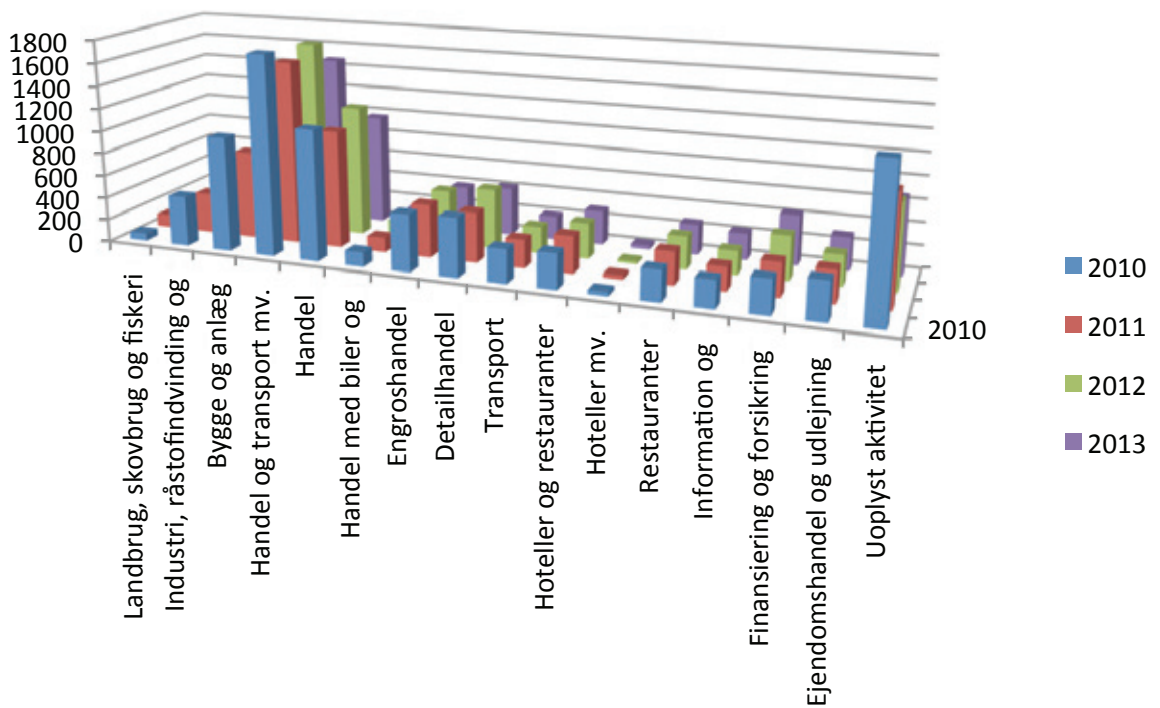
Brancher	2008	2009	2010	2011	2012	2013
A Landbrug, skovbrug og fiskeri	0.55	0.40	0.58	0.97	0.89	0.42
B Råstofindvinding	2.85	0.55	0.81	1.43	0.89	0.65
C Industri	1.10	0.67	0.77	1.02	0.86	0.71
D Energiforsyning	0.80	0.91	1.02	1.26	1.48	0.66
E Vandforsyning og renovation	0.89	1.35	0.23	1.74	1.18	0.73
F Bygge og anlæg	1.01	0.54	0.69	1.08	0.93	0.83
G Handel	0.83	0.64	0.89	0.95	0.82	0.69
H Transport	0.86	0.50	0.63	0.76	0.73	0.61
I Hoteller og restauranter	1.12	1.03	1.01	1.16	0.99	0.90
J Information og kommunikation	1.44	1.13	1.43	1.41	1.15	1.01
K Finansiering og forsikring	0.58	0.28	1.48	1.29	1.23	0.46
L Ejendomshandel og udlejning	0.63	0.96	0.95	1.24	0.94	0.74
M Videnservice	1.17	0.93	1.29	1.37	1.08	0.90
N Rejsebureauer, rengøring og anden operationel service	1.36	0.78	1.10	1.22	1.05	0.99
TOT Erhverv i alt	0.99	0.72	0.95	1.10	0.97	0.79



Figur 6 – Konkurer i alt (2010 - 2013)

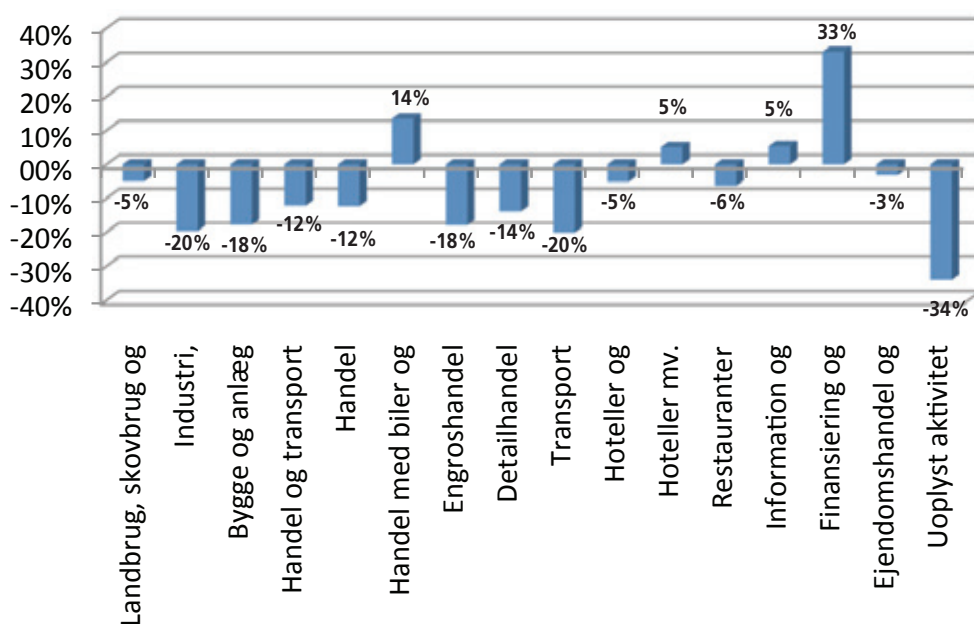


Figur 7 – Antal konkurer fordelt på brancher





Figur 8 – Procentdel konkurser i 2013 sammenlignet med gennemsnit for 2010 - 2012



der indenfor Landbrug. Derudover ser vi i 2013 også en relativ stor stigning i antallet af ophørte virksomheder hos Information og Kommunikation (20,44 %), Ejendomshandel og Udlejning (27 %) samt Vidensservice (13,6 %), mens der er mere dæmpede stigninger hos Hoteller og Restauranter (7,88 %), Bygge og Anlæg (6 %), Handel (7 %) og Transport (4,09 %).

For at få en bedre forståelse af dynamikken mellem nye og ophørte virksomheder, kigger vi i Tabel 9 på netto-tilgangen af virksomheder fra 2012 til 2013 (dvs. ophørte virksomheder fratrukket nye virksomheder). Et tal over 1 indikerer, at andelen af nye virksomheder er større end ophørte virksomheder, mens et tal under 1 indikerer, at der ophører flere virksomheder, end der dannes nye. Lige som det var tilfældet i 2012, ser vi også i Tabel 9 i 2013 generelt en negativ tilvækst (dvs. tal under 1) på tværs af brancherne. Enkelte brancher nærmer sig nul-vækst, herunder Vidensservice (0,9), Rejsebureauer (0,99) og Hoteller og Restauranter (0,9), mens andre brancher viser en klar negativ tilvækst, dvs. netto-afgang, herunder Landbrug, Industri og Finansiering og Forsikring.

Konkurser

I 2013 er der 4.993 konkurser i Danmark (Figur 6), og det er et pænt fald fra 5.468 konkurser i

2012. Faldet går igen i stort set alle brancher – dog på nær branchen Finansiering og Forsikring, som har 438 konkurser i 2013 mod 387 i 2012 (Figur 7), som svarer til, at der i 2013 er cirka 33 % flere konkurser end gennemsnittet af konkurser for denne branche fra 2010 til 2012. Derimod ser vi betydelige fald i antallet af konkurser hos blandt andre brancherne Bygge og Anlæg (-18 %), Transport (-20 %) og Industri (20 %). Disse tal tyder altså på, at tendensen fra de foregående år med færre konkurser også slår igennem i 2013, og sender dermed signal om danske virksomheder der er mere robuste end tidligere.

Sammenfatning

Efter et sløjt 2012 hvor den forventede optimisme blev afløst af en stilstand i udviklingen hos de små og mellemstore virksomheder, var forventningerne til 2013 afdæmpede. I løbet af 2013 opstod der dog en stigende optimisme, og man forventede at opsvinget ville komme i sidste halvår af 2013, men ved udgangen af 2013 viste det sig dog, at også 2013 blev et år med stilstand. Dette års gennemgang af nøgletallene i CESFO årsrapporten bekræfter dette på flere måder. Først og fremmest ser vi, at antallet af virksomheder i Danmark generelt falder en smule i 2013, men at SMV'erne faktisk oplever en stigning. Der er ligeledes et fald i den generelle beskæftigelse sam-



tidig med, at SMV'ernes andel af den samlede beskæftigelse er stigende. Dette er et meget positivt tegn, da det viser, at SMV'erne spiller en stor og vigtig rolle for skabelsen af nye jobs i Danmark, og dermed er med til at skubbe fornyet vækst i gang. Regeringens vækstplan fra 2013 har også som et vigtigt fokus at øge jobskabelsen i netop SMV'erne. Beskæftigelsen stiger især indenfor de brancher, som kan afspejle en stigende optimisme hos forbrugerne, nemlig serviceerhvervene såsom Hoteller, restauranter og rejsebureauer. Til gengæld var der et markant fald i beskæftigelsen i landbruget, som vi også ser slå igennem på antallet af ophørte virksomheder i landbruget, hvor der sker en markant stigning i 2013. Dog ser det ikke ud til, at antallet af ophørte virksomheder i landbruget er forårsaget af konkurser, da der kun er få konkurser i landbruget i 2013. Forhåbentlig tyder det på, at landbrugene bliver afsluttet og lukket, eventuelt gennem opkøb. Vi ser stigende omsætning i 2013, som især trækkes af de

mellemstore og store virksomheder indenfor igen serviceerhvervene, som afspejler privatforbruget, hvorimod SMV'erne her taber terræn.

Meget tyder dog også på, at 2013 forhåbentlig bliver det sidste år med stilstand; der er forventninger om fremgang i både dansk og europæisk økonomi i 2014 hjulpet på vej af hjælpeplaner og vækstpakker, der skal stimulere privatforbruget og skabe gode vilkår for virksomheder. Det bliver derfor spændende at følge udviklingen i de kommende års udgaver af CESFO årsrapporten, hvor vi naturligvis fortsætter vores skildring af udviklingen i de små og mellemstore virksomheder i Danmark.

Referencer:

Politiken, 2012: Opkøbet af danske virksomheder sætter rekord. Politiken, 10. april 2014: <http://politiken.dk/oekonomi/virksomheder/ECE2259433/opkoebet-af-danske-virksomheder-saetter-rekord/>





Forfattere

Anne Louise Bang. Ph.d., adjunkt, Designskolen Kolding, alb@dskd.dk

Ann Højbjerg Clarke. Ph.d., lektor, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet, ahc@sam.sdu.dk

Birgitte Norlyk. Ph.d., lektor, Institut for Design og Kommunikation, Syddansk Universitet, bino@sdu.dk

Dorthe Brogaard Kristensen. Lektor, Institut for Marketing og Management, Syddansk Universitet, dbk@sam.sdu.dk

Grethe Heldbjerg. Ph.d., lektor, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet, gh@sam.sdu.dk

Helene Thomsen. Videnskabelig assistent, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet, htt@sam.sdu.dk

Jan Bendtsen, Cand.merc., iværksætter, BENDTSEN start og udvikling, jb@janbendtsen.dk

Jan Stentoft. Ph.d., professor, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet, stentoft@sam.sdu.dk

Jesper Kronborg Jensen. Ph.d., adjunkt, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet, jkrj@sam.sdu.dk

Jesper Piibl. Ph.d., lektor, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet, jpi@sam.sdu.dk

Kent Wickstrøm Jensen. Ph.d., lektor, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet, kwj@sam.sdu.dk

Kristin Balslev Munksgaard. Ph.d., lektor, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet, kbm@sam.sdu.dk

Lone Toftild. Specialkonsulent, IDEA Entrepreneurship Centre, Syddansk Universitet, lft@idea.sdu.dk

Mads Bruun Ingstrup. Ph.d., adjunkt, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet, mbi@sam.sdu.dk

Majbritt Rostgaard Evald. Ph.d., lektor, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet, mre@sam.sdu.dk

Mette Søgaard Nielsen. Ph.d., adjunkt, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet, mesn@sam.sdu.dk

Per Freytag. Ph.d., professor, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet, pvf@sam.sdu.dk

Peter Nørgaard. Videnskabelig assistent, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet, pnp@sam.sdu.dk

Pia Schou Nielsen. Ph.d., adjunkt, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet, pnx@sam.sdu.dk

Poul Rind Christensen. Ph.d., professor, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet, rind@sam.sdu.dk

Signe Pihl-Thingvad. Lektor, Institut for Statskundskab, Syddansk Universitet, ssp@sam.sdu.dk

Teit Lüthje, Cand.mag., ph.d., lektor, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet, teit@sam.sdu.dk

Torben Bager. Professor/Direktør, IDEA Entrepreneurship, Syddansk Universitet, tob@idea.sdu.dk

Trine Wildt Andersen. Studerende, Syddansk Universitet, trand13@student.sdu.dk

Tue Avbæk Larsen. Region Syddanmark, tue.larsen@rsyd.dk

Winnie Astrup. Videnskabelig assistent, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet, wa@sam.sdu.dk



CESFO

Center for Entreprenørskab og Småvirksomhedsforskning

CESFO – det danske samlingssted for international forskning i Entreprenørskab og små og mellemstore virksomheders ledelse og organisation. Centret lægger stor vægt på at arbejde tværfagligt og tværfakultært i tæt samarbejde med både brugergrupper og andre forskningsmiljøer i Danmark og internationalt. CESFO er organisatorisk forankret hos Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse i Kolding, hvor også hovedparten af forskerne og sekretariatet holder til.

Centrets kernekompetencer er samlet i fire hovedområder (temaer), som er:

- Entreprenørskab
- Mindre virksomheders organisation og ledelse
- Mindre virksomheders markeder og internationale aktivitetsudvikling
- Innovation og regional erhvervs politik